

مركز البحوث والدراسات الإدارية

الجدارة فى العمل

نماذج للأداء المتفوق

تأليف

د. لايل م سبنسر الأصغر

سيجان م سبنسر

ترجمة

أشرف فضيل عبدالمجيد جمعة

راجع الترجمة

د. على الهاشمى رداوى

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات الإدارية

الجدارة فى العمل

نماذج للأداء المتفوق

تأليف

د.لايل م سبنسر الأصغر   سيجان م سبنسر

ترجمة

أشرف فضيل عبدالمجيد جمعة

راجع الترجمة

د. علي الهاشمي رداوى

١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م

بطاقة الفهرسة

© **معهد الإدارة العامة ، ١٤١٩هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سبنسر ، *لايل م*

الجدارة في العمل ، نماذج للأداء المتفوق / *لايل* م سبنسر . سيجان م

سبنسر – *الرياض*

٥٠٦ ص ؛ ١٦,٥ × ٢٣,٥ سم

ردمك : ٤-٠٥٠-١٤-٩٩٦٠

١ – تقييم الأداء . ٢ – الإشراف الإداري أ – سبنسر ، سيجان م
ب – العنوان

ديوي ٣٠٢ ، ٦٥٨   ١٩/٢٧٢٠

رقم الإيداع : ١٩/٢٧٢٠
ردمك : ٤-٠٥٠-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب :

COMPETENCE AT WORK

Models for Superior Performance

LYLE M. SPENCER, JR., PHD
SIGNE M. SPENCER

John Wiley & Sons, Inc.
New York . Chichester. Brisbane. Toronto. Singapore
1993



المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

تقديم

يرمى هذا الكتاب إلى أربعة أهداف هى :

١ - تلخيص أبحاث (٢٠) عاماً من الاستخدام لطريقة **«تقييم الجدارة فى العمل»** Job Competence Assessment (JCA) لـ (ماك كليلاند/ ماك بير McClelland McBer) . ويحتوى الكتاب على **«قاموس الجدارة»** لـ (لماك بير McBer) ، وخلاصة (٢٨٦) دراسة لمهن أصحاب الأعمال الحرة والفنيين والمتخصصين والمبيعات والخدمات البشرية والإداريين فى ميادين الصناعة والحكومة والقوات المسلحة والتعليم والرعاية الصحية والمنظمات الدينية .

٢ - الشرح التفصيلى لكيفية إعداد دراسات **«تقييم الجدارة فى العمل»**.

٣ - وصف آخر ما وصلت إليه تطبيقات إدارة الموارد البشرية المبنية على أبحاث " **تقييم الجدارة فى العمل**": التعيين ، التقييم ، الاختيار ، التخطيط المتتابع ، المسار الوظيفى ، إدارة الأداء ، التدريب والتطوير ، تحديد الأجر على الأسس المبنية على الجدارة ، ونظم المعلومات المتكاملة للموارد البشرية .

٤ - اقتراح اتجاهات وتطبيقات مستقبلية لبحوث الجدارة على ضوء قضايا إدارة الموارد البشرية مثل : اقتصاد المعلومات ، وندرة بعض المهن الأساسية فى سوق العمالة ، والتنوع والتدويل . وتشمل المواضيع عناصر الجدارة التى غالباً ما أظهرت الدراسات أهميتها المستقبلية ، " تدويل " قاعدة بيانات نماذج الجدارة، والاستخدام المتزايد لنظم خبرة الذكاء الاصطناعى المتخصصة، وتطبيقات مناهج بحوث الجدارة فى المجتمع .

وينقسم هذا الكتاب إلى خمسة أجزاء :

* **الجزء الأول** : يقدم ملخصاً تاريخياً لحركة الجدارة فى علم النفس الصناعى التنظيمى ، ويعرف مصطلح «**الجدارة** Competency » .

* **الجزء الثانى** : يتناول بالتعداد المعايير التى تستخدم لتقييم عناصر الجدارة التى تنبئ عن أداء متفوق فى أغلب الوظائف ، فيعرفها ويقدمها للقارئ . ويقدم هذا الجزء قاموس جدارة شاملاً للعناصر الواحد والعشرين التى ثبت صلاحيتها فى أغلب الأحيان ؛ للتمييز بين ذوى الأداء المتفوق وذوى الأداء المتوسط ، وذلك فى (٢٨٦) دراسة للوظائف فى المستويين المتوسط والمرتفع .

* **الجزء الثالث** : يقدم تعليمات لتصميم دراسات الجدارة، وعقد **مقابلات الأحداث السلوكية** Behavioral Event Interview (BEI) ، وتحليل البيانات من أجل تطوير نماذج الجدارة . ومع أن التطبيق الفعلى للطريقة يحتاج إلى تدريب وممارسة يخرجان عن نطاق هذا الكتاب ، إلا أن الجزء الثالث يقدم نظرة شاملة تصلح للحكم على مدى ملاءمة هذه الطريقة لحالة معينة . ويمكن للقارئ الذى لا تعنيه أساساً طرق البحث أو مقابلات الاختيار - أن يتجاوز هذا الجزء أو أن يمر عليه مر الكرام ، وينتقل إلى النماذج الشاملة أو نتائج البحوث فى الجزء الرابع .

* **الجزء الرابع** : يقدم نتائج من الجدارات تنبئ عن النجاح فى المبيعات والوظائف الفنية/ المهنية، والوظائف المساعدة والخدمات والإدارة وأصحاب الأعمال الحرة . ولإعطاء القارئ فكرة عن نوعية النتائج التى قد تتمخض عنها بحوث نماذج الجدارة ؛ فإن وصف النتائج فى الفصول من الثالث عشر إلى السادس عشر سوف يكون عاماً وانطباعياً ، فى حين يختص الفصل السابع عشر بتقديم نتائج دولية عن دراسة عن أصحاب الأعمال الحرة ، تم تمويلها من جهات أهلية ، وسنتطرق فى هذه الدراسة إلى بعض التفاصيل الإحصائية .

* **الجزء الخامس** : يصف استخدامات لبيانات الجدارة فى إدارة الموارد البشرية ، ونقصد بذلك التعيين والاختيار ، والإحلال والتخطيط المتتابع ، والتطوير والمسار الوظيفى ، وتحديد الأجر على أساس الجدارة ، ونظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية فى المجتمع فى المستقبل .

إن هذا الكتاب هو الأول من ثلاثة كتب عن تحليل قاعدة بيانات الجدارة ، سيشتمل

المجلد الثانى على بيانات إحصائية دقيقة باستخدام أسلوبى تحليل العوامل وتحليل المجموعات ، وسوف يقدم المجلد الثالث إرشادات عن "التعليم المبرمج" ومجموعات من الأمثلة واختبارات تطبيقية يستطيع القارئ أن يستخدمها ؛ ليعلم نفسه كيفية تشفير الجدارات بموثقية مقبولة مع اختلاف المُقيّمين .

لقد كتبنا هذا الكتاب لخبراء ومديرى الموارد البشرية وللقارئ المهتم بصفة عامة . وباستثناء الفصل السابع عشر الذى يقدم بيانات لم يسبق نشرها عن أصحاب الأعمال الحرة ، فقد اقتصرت الإحصائيات على المتوسطات والتكرارات البسيطة. وزودنا جميع الفصول بالمراجع التى تحيط القارئ المتخصص بما كتب فى مجال التخصص المذكور .

إن بحثنا فى الجدارة عمل مستمر وهو دائمًا فى طور الإنجاز ؛ فهناك أكثر من (١٠٠) باحث فى (٢٤) دولة يضيفون نماذج جدارة إلى قاعدة البيانات بمعدل اثنين فى الأسبوع الواحد . كما أننا نقوم بمراجعة قاموس الجدارة كل ثلاثة أشهر لدمج النتائج الجديدة. إن هذا النسق من الإنتاج للمعلومات الجديدة سيتواصل كما هو مرشح لتسارع أكبر .

و حيث إن الكتاب « يجمّد » النتائج الحاصلة عند نقطة زمنية معينة ألا وهى نوفمبر ١٩٩١ ، فإننا نرحب باستفسارات باحثى الجدارة عن آخر ما توصلنا إليه من النتائج ، كما نرحب بمساهماتهم فى قاعدة بيانات نماذج الجدارة التى نحن بصدد تكوينها ، من الممكن الاتصال بنا على العنوان التالى : c/o McBer and Company , 137 Newbury street , Boston MA 02116 USA , 617-437-7080 and Fax 617-437-9417

لايل سبنسر

سيجان سبنسر

الجزء الأول

مفهوم الجدارة

الفصل الأول

مقدمة

دافيد س . ماك كليلاند

نشرتُ ورقة بعنوان : « اختبار الجدارة، لا الذكاء » [1] فى عام ١٩٧٣ ، وقد نسب إليها فضل أو ملامة إطلاق (حركة الجدارة Competency Movement) فى علم النفس [2] . فى تلك الورقة قمت باستعراض دراسات تشير إلى أن الاختبارات الأكاديمية التقليدية سواء (اختبارات القابلية Aptitude tests) أو (اختبارات محتوى المعلومات Knowledge content tests) شأنها شأن الدرجات والشهادات المدرسية حيث :

١ - لم تتنبئ مسبقًا عن مستوى أداء العمل أو النجاح فى الحياة .

٢ - كثيراً ما كانت عادة متحيزة ضد الأقليات والنساء والأفراد المنتمين إلى طبقات اجتماعية واقتصادية دنيا [3] .

دفعتنى هذه الاستنتاجات إلى استقصاء طرق بحث تهدف إلى تحديد متغيرات " للجدارة " ، تكون قادرة على التنبؤ بأداء العمل دون تحيز (أو على الأقل بمستوى أدنى من التحيز) للعوامل العرقية أو الجنسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية و كانت أهم هذه الوسائل ما يلى :

١ - **استخدام عينات معيارية** .Criterion Samples : تقارن هذه الطريقة أناسًا موفقين فى عملهم وناجحين فى حياتهم بأناس آخرين أقل منهم نجاحاً ؛ وذلك من أجل التعرف على الصفات المرتبطة بالنجاح .

٢ - **تحديد العوامل المؤثرة الفكرية و السلوكية التى ترتبط عادة بالنتائج الناجحة :** بمعنى أن مقاييس الجدارة يجب أن تستخدم حالات مفتوحة النهاية ، بحيث يكون على الشخص استحداث تصرف ما ، خلافاً للمقاييس الاستجابية: اختبارات

التقارير الذاتية (Self-report test) ، والاختبارات متعددة الاختيارات (Multiple-choice tests) ، والتى تستلزم اختيار استجابة واحدة من مجموعة بدائل محددة بدقة فى حالات محكمة الحبك ، والتى يندر توفر مثلها فى الحياة الحقيقية أو ظروف العمل. وعلى العكس من ذلك فإن أفضل مؤشر للتنبؤ بما يستطيع الشخص القيام به ، أو ما سوف يقوم به فى الواقع - هو ما يفكر فيه أو يقوم به بصفة عفوية فى حالات لم يتم التخطيط لها ، أو ما قام به فعلاً فى حالات مماثلة فى الماضى .

وقد أجريتُ أول هذه الاختبارات لهذه الطرق على موظفى استعلامات إدارة الخدمات الخارجية بالحكومة الأمريكية (٤) وموظفى الخدمات البشرية بمسشيوستز Massachusetts (٥) ، وتستحق دراسة إدارة الخدمات الخارجية بالحكومة الأمريكية أن تُروى ؛ لأنها توضح عملية تحديد الجدارة .

فى مطلع السبعينيات طلبت وزارة الخارجية الأمريكية مساعدة شركة "ماك بير وشركاؤه" فى اختيار موظفى استعلامات الخدمات الخارجية الجدد ، ويمثل هؤلاء الدبلوماسيون الصغار أمريكا فى البلدان الأجنبية . فهم يعملون فى المكتبات ، وينظمون الاحتفالات الثقافية ، ويتحدثون عن أمريكا بحضور الجماعات المحلية ، لأن وظيفتهم الحقيقية هى جعل أكبر عدد ممكن من الناس يحبون الولايات المتحدة ، ويؤيدون سياساتها. وفى عام ١٩٧٠ كان معظم هؤلاء الموظفين الصغار ذكوراً ذوى بشرة بيضاء .

لقد كان من عادة وزارة الخارجية أن تختار موظفى استعلامات الخدمات الخارجية عن طريق اختبار يسمى «اختبار موظفى الخدمات الخارجية» . ويعتمد هذا الاختبار على مجموعة من المهارات التى كان كبار المسئولين يظنون أن الدبلوماسى الحديث يحتاج إليها ، خصوصاً المعرفة بالآداب والعلوم والثقافة وتاريخ أمريكا والحضارة الغربية واستخدام الإنجليزية ، علاوة على تخصصات مثل الاقتصاد وإدارة الحكم .

بيد أنه قد كان للاختبار عيوب كبيرة ، أولاً : كان الاختبار يتطلب درجات نجاح مرتفعة ؛ فأصبحت فرص نجاح الأقليات والأشخاص المنحدرين من ثقافات أقل حظاً

أدنى من ذلك بكثير ، ثانيًا : أظهر تقرير دقيق للدكتور (كينث كلارك) أن درجات المتقدمين لمجموعة اختبارات القدرات العامة أو اختبار خلفية المعلومات العامة – لم تنبئ عن نجاحهم كموظفى استعلامات الخدمات الخارجية ، كما تبين بعد ذلك من أدائهم فى العمل [٦] ، على الأقل بالنسبة للمستويات العالية جداً اللازم توفرها كشرط للتفكير فى تعيين الشخص موظف استعلامات خدمات خارجية ، حيث لم تستطع الدرجات المرموقة فى الحصيلة اللغوية ، أو اختبارات القدرات أن تنبئ عن مدى نجاح موظف الاستعلامات الصغير عند مواجهته لوضع ما فى إثيوبيا مثلاً . وبالنظر إلى غياب العلاقة بين درجات هذه الامتحانات والنجاح فى الوظيفة ، فقد أصبح استخدامها بالنهاية يشكل تفرقة غير قانونية من ناحية ، وعائقاً لأعمال خدمات استعلامات الولايات المتحدة من ناحية أخرى ، حيث إن موظفيها لم يمثلوا دور الأقليات فى الحياة الأمريكية بصدق .

وكان التحدى الذى واجهنا هو الإجابة عن هذا السؤال : *إذا لم تكن نتائج اختبارات القدرات تنبئ عن أداء العمل ، فما الذى ينبئ عن ذلك إذن ؟* كان المدخل الذى اخترناه هو :

أولاً : أن نطلب عينة معيارية ، أى بعضاً من ذوى الأداء المتفوق، ثم فى المقابل ، عينة من ذوى الأداء المتوسط أو الضعيف . لذلك فقد طلبنا من الإدارة الحكومية أن تمدنا بمجموعة من أحسن موظفى استعلامات الخدمات الخارجية الصغار، كما طلبنا منها أن تُمدنا بمجموعة مقارنة .

كانت مجموعة المتفوقين مكونة من ألمع النجوم ، وهم أكثر الدبلوماسيين الصغار تألقاً و جدارة . كان هؤلاء الأشخاص – فى نظر رؤسائهم وزملائهم و العملاء الأجانب – أكثر ممثلى الولايات المتحدة كفاءة فى الخارج . أما مجموعة المتوسطين فقد كانت مجموعة الأشخاص الذين يؤدون عملهم بصورة طيبة تكفى لاستبقائهم فى العمل .

ثانياً : طوّرنا أسلوباً أطلقنا عليه «مقابلات الأحداث السلوكية» Behavior Event Interview (BEI) [٧] ، كنا نأمل فى البداية أن نراقب الدبلوماسيين المتفوقين و العاديين و هم يؤدون أعمالهم اليومية ؛ لنرى ما الذى يفعله أحسن الأشخاص ولا يفعله المتوسطون ، إلا أن هذا الأسلوب كان مكلفاً للغاية ، ومن غير العملى تجربته فى

دراسة على مستوى العالم ، لذلك فقد اتجهنا إلى فكرة جعل هؤلاء الأشخاص يقدمون تقريراً تفصيلياً دقيقاً يستعرض ما قاموا به لحظة بلحظة فى أحرج المواقف التى صادفتهم فى أعمالهم . وتتطلب عملية مقابلات الأحداث السلوكية من الشخص أن يصف ثلاث حالات نجاح باهر وثلاث حالات فشل ذريع على هيئة قصص قصيرة ، و يتصرف الشخص الذى يجرى المقابلة كمقرر تحقيق فيوجه الأسئلة التالية : ما الذى أدى إلى الموقف؟ من هم الأشخاص الذين كانت لهم علاقة بالحادثة؟ ما الذى فكرت فيه وشعرت به ؟ ما الذى أردت أن تُحققه فى تعاملك مع الموقف؟ و ما الذى فعلته فعلاً؟ ماذا حدث؟ ماذا كانت نتيجة الواقعة؟ لقد أعطتنا هذه المقابلات بضع مئات من القصص القصيرة عن أصعب المواقف التى واجهها الدبلوماسيون الصغار فعلاً أثناء عملهم فى البلدان الأجنبية .

تجمع مقابلات الأحداث السلوكية أساساً بين طريقة «فلانجان للأحداث الحرجة»(٨) Critical Incident Method وبين «اختبار الإدراك بالتداعى» Thematic Apperception Test (TAT) ، وهو اختبار دقيق طور على مدى ثلاثين سنة فى دراسة التحفيز (٩) . وفى حين كان (فلانجان) مهتماً بالتعرف على عناصر الواجبات الوظيفية فإننا كنا مهتمين بخصائص الأفراد الذين قاموا بالوظيفة باقتدار.

ثالثاً : قمنا بتحليل موضوعى لتسجيلات مقابلات موظفى الاستعلامات المتفوقين والأقل تفوقاً ؛ حتى نتعرف على الخصائص التى تفرق بين العينتين ، وبصفة عامة التصرفات التى أبداها ذوو الأداء المتفوق ولم يبدها ذوو الأداء المتوسط ، ثم تمت ترجمة هذه الفروق الموضوعية على نحو نمطى إلى علامات تقييم موضوعية من الممكن أن يرمز إليها العديد من المقيمين بدرجة موثقية مقبولة.

ثم قمنا بإسناد درجات على تسجيلات المقابلات وفقاً لهذه الحدود مستخدمين أسلوباً استخدم طويلاً لقياس التحفيز (١٠) أطلقت عليه الآن تسمية «تحليل محتوى التعبيرات اللفظية» Content Analysis of Verbal Expression (CAVE) . (١١) لقد تمكن المحققون باستخدام رموز هذا التحليل من القيام بحسابات (أى قياسات قائمة على التجربة)، وعقد اختبارات إحصائية لتحديد دلالات الفروق فى الصفات التى أبداها ذوو

الأداء المتفوق و ذوو الأداء المتوسط فى الوظائف المختلفة. و قد استخدمت هذه الطريقة بكثافة فى دراسة لاحقة للجدارات التى تميز الدبلوماسيين المتألقين فى سائر الخدمات الخارجية (١٢) .

وشملت صفات الجدارة التى فرقت بين الموظفين المتفوقين والمتوسطين ما يلى :

القدرة على التخاطب عبر الثقافات : أى القدرة على الإصغاء لما يقوله الآخرون من ثقافات أجنبية وما يعنونه حقاً ، و التنبؤ بكيفية استجابتهم . فعلى سبيل المثال قصّ لنا أحد موظفى استعلامات الخدمات الخارجية القصة التالية :

كنت موظف شئون ثقافية فى شمال إفريقية . و فى أحد الأيام استلمت تعليمات من واشنطن تقول إن علىّ أن أعرض فيلماً يُظهر أحد الساسة الأمريكان الذين كنت أعلم أنه يُنظر إليه على أنه معاد لمواقف هذه الدولة . وكنت أعلم أننى لو عرضت هذا الفيلم فسوف يحترق هذا المكان صبيحة اليوم التالى على يد (٥٠٠) طالب يسارى غاضب . كانت واشنطن تعتقد أنه فيلم عظيم ، ولكن أهالى المنطقة يعتبرونه مهيناً . وصار شغلى الشاغل هو كيف أعرض الفيلم كى تستطيع السفارة أن تخبر واشنطن أننا فعلنا، دون الإساءة إلى أى شخص فى البلد . ووجدت الحل فى عرض الفيلم يوم تأدية الأهالى شعائرهم الدينية حيث لا يستطيع أحد أن يحضر.

هذا الدبلوماسى الصغير لديه الإحساس الاجتماعى الذى يمكنه من معرفة الكيفية التى قد يكون عليها رد فعل الجماهير المحلية، كما أنه أحسن التعامل مع الموضوع فى مؤسسته .

التوقعات الإيجابية من الآخرين : وهو اعتقاد قوى فى الكرامة الأصلية والقيمة الأساسية للآخرين الذين يختلفون عنك ، والقدرة على الاحتفاظ بهذه النظرة الإيجابية حتى فى ظل الظروف المتوترة . وعلى سبيل المثال ، أخبرتنا دبلوماسية أخرى عن كيفية محافظتها على صداقة زعماء الطلاب المتطرفين الذين كانوا قد هددوا بحرق مكتبة وكالة الاستعلامات الأمريكية التى تديرها فقالت :

... بالرغم من المشاكل التى كنا نصادفها مع زعماء الطلبة ، فإننى لم أتوقف عن الاتصال بهم ومعاملتهم باحترام . فهم يشعرون بقوميتهم وبأنهم سيصبحون القادة لدولة

مختلفة تماماً . كنت أقدر أنهم بحاجة إلى التظاهر ضدنا ، إلى مواجهتنا ، وحتى إلى طردنا ، وتأكد تقديرى عندما أرادوا حرق مكتبتنا . لذلك فقد أخبرتهم بذلك ، ودعوتهم لاستخدام مقرنا لعقد بعض اجتماعاتهم . حاولت أن أحضر الأمريكان المقيمين هنا للاستماع وبذلك سوف يفهم الكثير منهم . وتربطنا الآن علاقات طيبة ببعض قادة الطلاب ، كما أنهم لم يحرقونا بعد .

السرعة فى استيعاب شبكات التأثير السياسى : هى قدرة الشخص على أن يتبين بسرعة مراكز التأثير واتجاهاتها بين الأفراد ، وهى الاهتمامات السياسية لكل فرد . وعلى سبيل المثال ، أخبرنا أحد المتفوقين من موظفى استعلامات الخدمات الخارجية عن ذهابه إلى دولة إفريقية و تبّينه بسرعة *أن ابن أخ صديق المساعد التنفيذى لرئيس الوزراء هو صاحب القول الفصل فى سياسة البترول* . و على الفور نسق موظف الاستعلامات لتتم دعوته إلى حفلٍ يستطيع خلاله مقابلة ابن الأخ هذا، وليشرع فى محاولة التأثير على قراراته .

هذه الجدارات الثلاث ، وغيرها من المهارات غير الأكاديمية ، مثل القدرة على خلق عدد من الأفكار التأسيسية ، ظهرت أكثر بكثير فى تفكير وتصرفات موظفى الخدمات الأمريكية من ذوى الأداء المتميز ، فى حين لم يذكر متوسطو الأداء وقائع تُظهر هذه المهارات ، أو على العكس من ذلك ، فقد أوردوا روايات تبرز نقصاً واضحاً فى هذه المهارات . على سبيل المثال ، وصف موظفو الخدمات الخارجية متوسطو الأداء وضعاً عاد عليهم بالوبال ؛ لأنهم لم يتبينوا العواقب السياسية لتصرفٍ ما (نقص الإحساس الاجتماعى و الفهم السياسى) ، كما كانت مقابلات الأحداث السلوكية لموظفى الخدمات الخارجية المتوسطين تظهر أنهم أكثر استعداداً للإدلاء بتعليقات سلبية ، بل و طعن عرقى تجاه "زبائن" الدولة المضيفة .

كانت الخطوة الأخيرة هى التحقق من كفاءة نموذج الجدارة (أى إثبات قدرته على التنبؤ بمن سيكون موظفًا جيداً فى الخدمات الخارجية ، وإثبات كونه لا يشمل تمييزاً غير عادل على أساس العرق ، أو الجنس ، أو الخلفية الثقافية أو أى خبرات تعليمية لا علاقة لها بالموضوع). و قد تم هذا بطريقتين :

أولاً : تعرفنا على مجموعة أخرى من المتألقين والمتوسطين من موظفى الخدمات الخارجية ، ثم عقدنا مقابلات مع هؤلاء الدبلوماسيين باستخدام طريقة مقابلات الأحداث السلوكية . و قمنا بتقييم قصصهم لنرى ما إذا كانت تُظهر الجدارات الحساسة ، فإذا ظهرت الجدارة مرة أخرى فى قصص المتفوقين ، اعتبرناها محققة ؛ إذ إنها تنبئ بدقة عن المهارات اللازم توافرها فى موظف الخدمات الخارجية الناجح .

ثانيًا : أثبتت أنواع أخرى من الاختبارات قدرتها على قياس الجدارات. على سبيل المثال ، تعتبر " ملامح الإحساس غير اللفظى" Profile of non-verbal sensitivity (PONS) [١٣]مقياساً جيداً للتعاطف والإحساس الاجتماعى . هذا الاختبار عبارة عن تسجيل صوتى لأشخاص يتكلمون بانفعال عن أوضاع مختلفة . ثم توضع هذه اللقطات الكلامية الانفعالية فى مرشح إلكترونى بحيث يستطيع المستمع الاستماع إلى المشاعر ، و لكنه لا يتبين الكلمات . وبعد الاستماع إلى كل مقطع كلامى تطرح على المستمعين أسئلة مثل : "هل هذا الرجل (أ) يتحدث عن طلاق ، أو (ب) يجادل مرؤوسه؟" يستطيع الأشخاص من ذوى التعاطف الأعلى أن يتبينوا الفارق بين الأسف والألم فى الاحتمال الأول ، و بين الغضب والتوتر فى الاحتمال الثانى .

أُجرى هذا الاختبار على المتفوقين والمتوسطين من موظفى الخدمات الخارجية . و قد سجل الموظفون المتفوقون نقاطاً أعلى بكثير فى اختبار الإحساس غير اللفظى ؛ لأنهم كانوا أقدر على الإصغاء إلى مشاعر الآخرين ، ولم تختلف الدرجات على اختبار الإحساس غير اللفظى باختلاف العرق أو الجنس أو الخلفية التعليمية.

وأدت الأبحاث اللاحقة التى تستخدم أسلوب «تقييم الجدارات» هذا إلى تعريف «الجدارة» وتحديد الإجراءات النمطية الفعالة للقيام بأبحاث الجدارة الموصوفة فى هذا الكتاب .

فى عام ١٩٩١ كان أسلوب «تقييم الجدارات» قد استخدم من قِبل أكثر من مائة باحث من أربع وعشرين دولة . وأدت عشرون عاماً من الخبرة مع هذا الأسلوب إلى خلق قاعدة بيانات لنماذج الجدارة على مستوى العالم علاوة على «قاموس جدارة شامل "وأبسط الفروق الملحوظة Just-Noticeable-Difference (JND) " ومقاييس للعديد

من الجدارات ، وكذلك مقارنات عبر الثقافات ، واستنتاجات جديدة عن دور حوافز الإنجاز ودور البحث عن المعلومات فى التنبؤ بمستوى الأداء فى العمل . و تُقدم الفصول التالية هذه و غيرها كثيراً من الابتكارات والتطبيقات **لأسلوب الجدارة** .

لقد طورت حركة جدارة العمل الطريقة التى كان علماء النفس يتبعونها فى مهمتهم التقليدية لوضع الرجل المناسب فى العمل المناسب ؛ فقد كان علماء النفس سابقاً يحددون المهام المطلوبة للوظيفة (مثل المهارة الحركية اللازمة من أجل تشغيل السيارات أو الطائرات) ، ثم يصممون الاختبارات لقياس كل مهارة مطلوبة لأداء تلك الوظائف ، ثم يجرون تحليل العوامل على درجات الأداء فى تلك الاختبارات، وذلك بعد التأكد من موثوقيتها ، وأخيراً يحاولون المطابقة بين درجات العوامل وبين النجاح فى العمل ، و ذلك دون نجاح ملموس . وبالأساس فإن إخصائيى علم النفس التنظيمى بدءوا بتحاليل مستقلة عن الوظيفة ، وعن الشخص ثم حاولوا التنسيق بينهما . وكان النجاح الأكبر لهذا المدخل هو التنبؤ بالأداء الأكاديمى فى الاختبارات ذات النسق الأكاديمى ، و لكنه أثبت عدم كفايته تماماً للتنبؤ بالأداء فى الوظائف العليا ذات الأهمية الكبرى فى ميدان الأعمال الحديثة .

أما **أسلوب الجدارة فى العمل** فإن التحليل فيها يبدأ بالشخص وهو مباشر للوظيفة دون أى افتراضات مسبقة عن الخصائص المطلوبة للنجاح فى العمل، ثم تحدد الخصائص الإنسانية التى ترتبط بالنجاح فى العمل، وذلك انطلاقاً من مقابلات أحداث سلوكية مفتوحة النهاية . ويُركز **أسلوب الجدارة** على مدى صدق المعيار: ما الذى يسبب فعلاً الأداء المتفوق فى العمل ، وهذا سؤال يختلف عن السؤال المتعلق بالعوامل التى تصف كل خصائص الشخص بأعلى مستوى من الموثوقية، أملاً فى أن يكون لبعض منها علاقة بأداء العمل .

كما تتسم الجدارات المُعرَّفة باستخدام **أسلوب الجدارة** بحساسيتها لمتغيرات البيئة (فهى تصف مثلاً ما يقوم به صاحب الأعمال الحرة فى الهند فعلاً فى مؤسسته وفى ثقافته ، و ليس ما تقول النظريات الإدارية والنفسية الغربية أنه ضرورى للنجاح) . وينبئ الاختيار القائم على الجدارة عن أداء و استمرار متميزين فى العمل – ولكلٍ

منهما مردود اقتصادى هام للمؤسسة ، دون التعصب للعرق أو السِّن أو الجنس أو الطبقة الاجتماعية .

إن مدخل الجدارة يقدم للموارد البشرية طريقة تصلح تماماً للتطبيق على الاختيار Selection والمسار الوظيفى Career Pathing وتقييم الأداء Performance Appraisal والتطوير Development ، وذلك خلال الأعوام القادمة التى تحمل معها تحديات ضخمة.

الهوامش :

١ - McClelland, D.C. (1973), "Testing for Competence Rather than for Intelligence", **American Psychologist,** 28, 1-14.

٢ - Barrett, G. V., & Depinet, R. L.(1991), A Reconsideration of Testing for Competence rather than Intelligence, **American Psychologist,** 46 (10), 1012-1024.

٣ - قام (Barrett & Depinet) ، (المرجع السابق) ، باختبار هذه النتائج البحثية ، وذكرا العديد من الدراسات التحليلية الفوقية التى أظهرت أن درجات اختبار الذكاء تنبئ عن الأداء فى العديد من الوظائف . وقد قمت بالرد فى كتاب ماك كليلاند (تحت الطبع) The Knowledge testing:"-educational Complex Strikes back. American Psychologist, إذا كان هناك أى شىء سأغيره فى مقالة ١٩٧٣ ، فهو أنى سأصف موضوع الجدارات الاستهلالية (Thrshold) بحرص أكبر . قد يكون الذكاء متغيراً من النوع الأساسى (ولكن) ما إن يمتلك الشخص حداً أدنى من الذكاء ، حتى يكون أداؤه بعد هذه النقطة لا يرتبط بمقدرته . وما زالت اختبارات المعلومات تستخدم حتى الآن ، على حد علمى ، للغربلة غير العادلة لمرشحى الأقليات وذلك بسبب قصور خلفياتهم ، فى حين أن بإمكانهم القيام بأعمالهم بطريقة ممتازة كما تظهر الاختبارات المحققة للجدارات . فى الوقت الذى لا توجد فيه أية شواهد لوجود رابطة ما بين ارتفاع درجات اختبارات الأهلية وبين الأداء المتفوق فى العمل» .

٤ - McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972), **Improving Officer Selection for The Foreign Service,** Boston: McBer.

٥ - McClelland, D. C., & Fiske, S. T. (1974), **Report to The Executive Office of Management Affairs on Validation of A Human Service Worker Test.** Boston: McBer.

٦- McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972), **Improving Officer Selection for The Foreign Service,** Boston: McBer.

٧- McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972), op. cit. Also see McClelland, D. (1976), **A Guide to Job Competence Assessment,** Boston: McBer.

٨- Flangan. J. C. (1954), The Critical Incident Technique, **Psychological Bulletin,** 51, 327-358.

٩- McClelland, D. C., (1989), **Human Motivation** , Cambridge, UK: Cambrige University Press.

١٠- Atkinson, J. W. (Ed.) (1958), **Motives in Fantasy: Action and Society,** New York: Van Nostrand.

١١- Zullow, H. M., Oettingen, G., Peterson C., & Seligman, M. E. (1988), Pessimistic Explanatory Style in The Historical Record, **American Psychologist,** 43, (9), 673-682.

١٢- McClelland, D. C., Klemp, G. O., & Miron, D. (1977), **Competency Requirements of Senior and Mid-level Positions in The Department of State,** Boston: McBer.

١٣- Rosenthal, R. (Ed.). (1979) **Skill in Non-verbal Communication,** Cambridge, MA : Oelegschlager .

الفصل الثانى
تعريف الجدارة

الجدارة هى **خاصية ضمنية** للشخص ، لها **علاقة سببية** بأداء متفوق فعال يعتبر **مرجعاً معيارياً** للوظيفة أو الحالة .

الخاصية الضمنية : تعنى أن الجدارة عميقة ومتأصلة فى شخصية الفرد بصورة كافية لأن تمكنها من التنبؤ بالسلوك فى العديد من الحالات والمهام الوظيفية .

وعلاقة سببية : معناها أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تتنبأ بالتصرف والأداء .

والمرجع المعيارى : معناه أنه بإمكان الجدارة أن تتنبأ بالشخص الذى يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما ، وذلك قياساً على معيار ، أو مواصفات معينة . ومن أمثلة المعايير : الحجم بالدولارات لمندوبى المبيعات ، أو عدد العملاء الذين يصمدون أمام رغبة الرجوع إلى شرب الخمر ، وذلك بالنسبة للمستشارين المختصين فى مكافحة الإدمان على الخمر.

وتناقش الأقسام الآتية من هذا الفصل كل جزء من هذا التعريف : **الخاصية الضمنية ، والعلاقة السببية والمرجع المعيارى** .

الخاصية الضمنية

تعتبر الجدارات خواص ضمنية للأشخاص ، وتشير إلى "طرق للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف ، وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة الطول" (١) .

خمسة أنواع من خصائص الجدارة :

١ - **الدوافع** : الأشياء التى يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار ، و تتسبب فى إقدامه على تصرف ما. وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه (٢) نحو أفعال وأهداف معينة ، وبعيداً عن أخرى . مثال : دائماً ما يقوم أصحاب دوافع الإنجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم ، وتحمل المسئولية الشخصية لإنجازها، كما يستفيدون من التغذية الاسترجاعية فى تحسين العمل بصورة مستمرة .

٢ - **الصفات** : الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات .

مثال : زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين ماديتين للطيار المقاتل .

ويعتبر التحكم الذاتى فى المشاعر والمبادرة مثالين أكثر تعقيداً " للاستجابة للظروف بأسلوب متسق". وهذا يعنى أن بعض الناس لا ينفجرون فى وجه الآخرين ، ويتصرفون بأكثر مما يمليه عليهم نداء الواجب ؛ لحل المشاكل تحت الضغوط . وتعتبر صفات الجدارة هذه من خصائص المديرين الناجحين .

الدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية ، أو صفات أساسية ذاتية التوليد ، تنبئ عما يفعله الناس فى أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة.

٣ - **المفهوم الذاتى** : توجهات الفرد، أو قيمه أو صورته الذاتية.

مثال : تعتبر الثقة بالنفس ، أى اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً فى أى حالة تقريباً ، جزءاً من المفهوم الذاتي للشخص .

وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب فى الحالات التى تكون فيها المسئولية فى يد غيره [٣] . على سبيل المثال فإن الشخص الذى يُعطى قيمة عالية لتولى القيادة سوف يُظهر على الأرجح تصرفات قيادية عندما يقال له إن هذه المهمة أو الوظيفة سوف تكون " اختباراً للمقدرة القيادية ". أما الشخص الذى يُعطى قيمة لأن يكون مديراً ، ولكنه لا يرغب أساساً أولا يُفكر دائماً فى التأثير على دوافع الآخرين - عادة ما يحصل على مركز مدير ثم يفشل بعد ذلك .

٤ - **المعرفة** : المعلومات التى لدى الشخص فى مجال معرفى معين .

مثال : معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات فى الجسم البشرى .

والمعرفة جدارة مركبة . فالدرجات فى اختبارات المعرفة عادة ما تفشل فى التنبؤ بمستوى أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات ، لا بالطريقة التى تستخدم بها المعلومات فى العمل . يلاحظ أولاً أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاستظهار ، فى حين أن ما يهم حقًا هو القدرة على إيجاد المعلومات . إن تذكر *حقائق* محددة يعتبر أقل أهمية من معرفة *الحقائق المتوفرة* التى تتعلق بمشكلة

معينة ، *والمكان الذى تحصل عليها* منه عند الحاجة إليها . ثانيًا : تعتبر اختبارات المعرفة " استجابية " بمعنى أنها تقيس مقدرة الممتحن على اختيار واحدة من مجموعة بدائل ، ولا تختبر قدرته على التصرف على أساس تلك المعرفة . فعلى سبيل المثال، القدرة على تحديد واحد من خمسة بنود باعتباره يمثل حجة قوية تختلف تماماً عن قدرة الشخص على الثبات فى موقف جدال وإقناع الخصم بذلك الموقف . و أخيراً فالمعرفة تنبئ فى أحسن الأحوال عما يستطيع الشخص أن يفعله لا ما سوف يفعله فعلاً .

٥ - **المهارة** : القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية.

مثال : واحدة من المهارات المادية لطبيب الأسنان هى أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلف العصب ، ولمبرمج الحاسب الآلى هى المقدرة على تنظيم (٥٠,٠٠٠) سطر من الأوامر المشفرة فى تسلسل منطقى .

كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية **التفكير التحليلى** (أى معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط) **والتفكير المفاهيمى** (أى التعرف على الأنماط فى بيانات معقدة) .

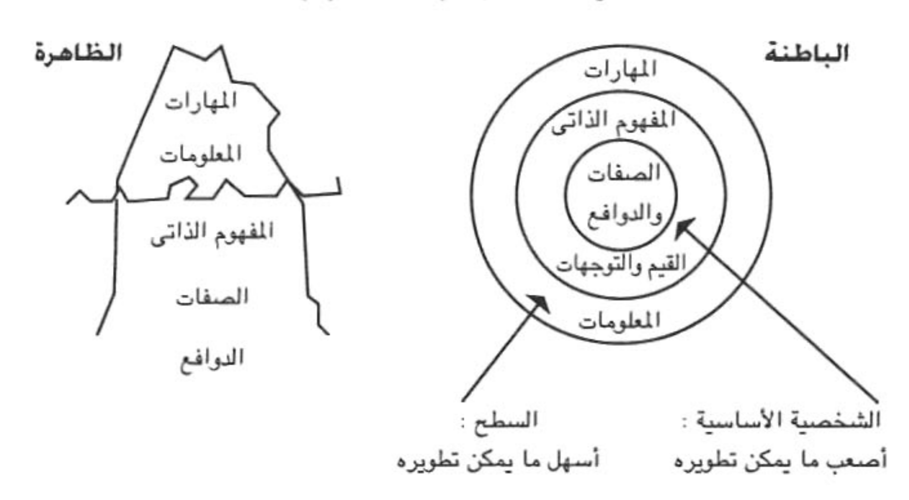
ولنوع الجدارة أو مستواها تبعات عملية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية. فكما يوضح الشكل (١-٢) فإن جدارات المعرفة والمهارة عادةً ما تكون الجزء الظاهر والسطحى من خصائص البشر . فى حين تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء «وعمقًا» ، وتمركزًا فى الشخصية.

ومن السهل نسبيًا تطوير **جدارات المعرفة السطحية والمهارات** ؛ لذلك فإن التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظفين.

أما **جدارات الدوافع الكامنة والخصائص** فى قاعدة جبل الثلج الذى يمثل الشخصية (الشكل ١-٢) ، فإنها أصعب تقييمًا وتطويراً ، لذلك فإنه من الأجدى اقتصاديًا أن يتم الاختيار وفقاً لهذه الميزات.

وتقع جدارات **المفهوم الذاتى** فى مكان ما بالمنتصف. ومن الممكن تغيير المواقف والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يرى الشخص نفسه "مديراً " عوضاً عن "فنى/ متخصص ") وذلك عن طريق التدريب ، أوالعلاج النفسى أو التجارب التطويرية

(شكل (١ - ٢) الجدارات الظاهرة والكامنة)



الإيجابية ، وإن كان ذلك يشكل صعوبة أكبر ويتطلب وقتًا أطول .

تقوم العديد من المؤسسات بالاختيار على أساس جدارات المعلومات السطحية والمهارات (كأن يقال مثلاً : "نحن نعين خريجين من أحسن الكليات الإدارية"). ثم يفترضون أن لدى المعينين فى الوظائف الجديدة جدارات الدافع الكامن والخصائص ، أو أنه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة الجيدة . لكنه من المتحمل أن يكون العكس هو الأجدى اقتصادياً ، فعلى المؤسسات أن تختار وفقاً لجدارات الدافع الكامن والخصائص ، ثم تقوم بالتدريب على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو كما قال أحد مديرى شئون الموظفين" : *باستطاعتك أن تعلم الديك الرومى أن يتسلق الشجرة ، و لكنه من الأسهل أن توظف سنجاباً* " .

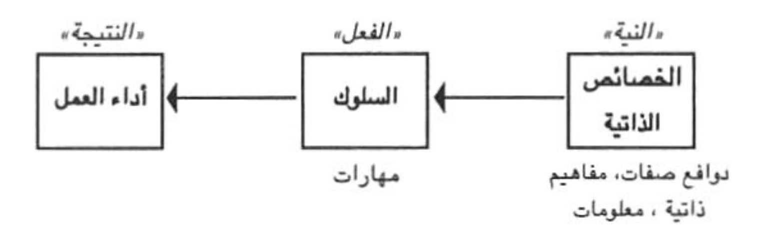
وتزداد أهمية الجدارات فى التنبؤ بالأداء المتفوق فى الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية . ويرجع ذلك إلى "تأثير المدى المحدود" حيث تستوجب الأخيرة أن يكون لدى الفرد فى المستويات العليا من المهن الفنية والتخصصية والتسويقية والإدارية (١٢٠) درجة على الأقل فى «اختبار حاصل الذكاء I.Q» ، وشهادة عليا من كلية جيدة . رغم أن ما يميز الأداء المتفوق فى هذه

الوظائف هو **الدافع ومهارات التعامل مع الآخرين والمهارات السياسية** وجميعها جدارات . وعليه فإن دراسات الجدارات هى أجدى الطرق اقتصادياً للتوظيف فى هذه المراكز .

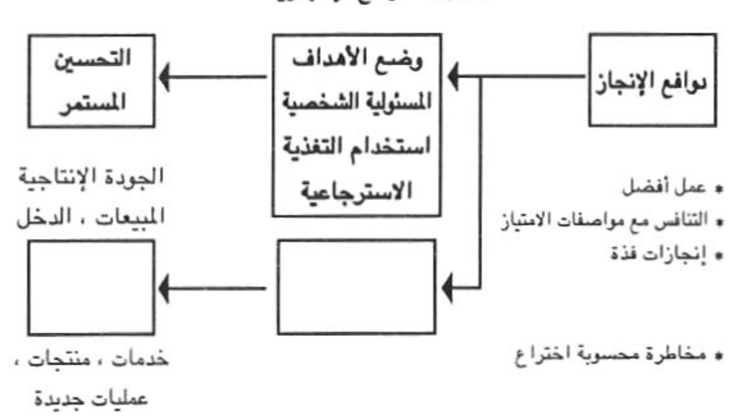
العلاقات السببية

تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتى عن أعمال سلوكية للمهارة والتى تنبئ بالتالى عن نتائج أداء العمل، وذلك كما يوضح نموذج السريان السببى المنطلق من الدافع/الخصائص والمار بالتصرف والمنتهى إلى النتائج شكل (٢-٢) .

شكل (٢ - ٢) نموذج السريان السببى للجدارة



مثال : الدوافع الإنجازية



دائماً ما تشمل الجدارات على نية ، وهى الدافع أو قوة الخاصية التى تسبب التصرف فى اتجاه نتيجة ما. فعلى سبيل المثال ، دائماً ما تشمل جدارات المعلومات والمهارات دافعاً أو صفة أو مفهوماً ذاتياً يكون بمثابة المحرك ، أو القوة الدافعة للمعلومات ، أو المهارة التى تستخدم .

إن السلوك بدون نية لا يُحدد جدارة. فعلى سبيل المثال فى " الإدارة بالتجوال " ، فإنه بدون معرفة السبب الذى من أجله يتجول المدير، فإنك لا تستطيع معرفة أىٍ من الجدارات يمارس هذا المدير، هذا إن كان يمارس جدارة أصلاً . قد تكون نية المدير هى التخلص من الملل ، أو من تشنج فى عضلات الرجل ، أو مراقبة العمل ليرى ما إذا كانت الجودة مرتفعة ، أو الرغبة فى أن يكون ظاهراً للعمال .

وقد تكون الأفكار جزءاً من السلوك المبنى على الفعل، حيث التفكير يسبق التصرف وينبئ عنه . لنضرب على ذلك أمثلة الدوافع (مثال : التفكير فى أداء شىء ما بطريقة أفضل) ، أو أفكار التخطيط ، أو أفكار حل المشكلات .

ومن الممكن استخدام نماذج سريان السببية للقيام بتحاليل "تقدير المخاطرة". فإذا اتبعنا مثلاً أسهم سريان السببية فى شكل (٢-٢) نرى أن المؤسسات التى لا تختار أو تُطور أو تنمى دوافع الإنجاز لدى موظفيها يمكنها أن تتوقع تحسناً أقل فى نتائجها المالية وفى الإنتاجية والجودة، وعدداً أقل من المنتجات والخدمات الجديدة .

المرجع المعيارى

يعتبر المرجع المعيارى أمراً فى غاية الأهمية فى تعريفنا للجدارة. فالخاصية لا تعتبر جدارة إلا إذا أنبأت عن شىء له معنى فى العالم الحقيقى . يقول عالم النفس (ويليم جيمس) : إن أول قانون على العلماء اتباعه هو الآتى : *"الفارق الذى لا ينتج عنه فارق ليس بفارق ."* فالخاصية أو الشهادة التى لا تؤدى إلى فارق فى الأداء ليست بجدارة ، ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد .

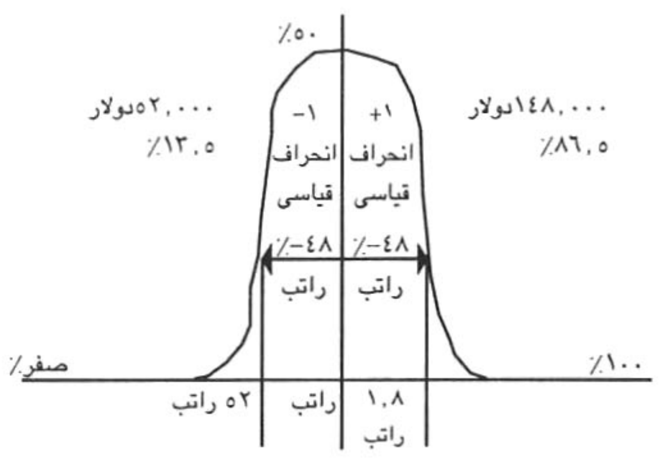
والمعايير الأكثر استخداماً فى دراسات الجدارة هى :

* الأداء المتفوق : ويعرف إحصائيًا بانحراف قياسى واحد فوق الأداء المتوسط (انظر شكل ٣-٢) وهو مساوٍ تقريباً للمستوى الذى يحققه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص فى مجال عمل معين .

* الأداء الفعال : والمعنى الحقيقى له عادة هو "أدنى مستوى مقبول" من العمل ، أو الحد الأدنى الذى لو انخفض عنه موظف لم يعتبر ذا جدارة لإنجاز هذا العمل .

و يرجع السبب فى استخدام انحراف قياسى واحد لتعريف الأداء المتفوق إلى عاملين : الأول ، أن العديد من الدراسات قد وثقت القيمة الاقتصادية لهذا المستوى من الأداء فى المؤسسات ، وتمثل قيمة انحراف قياسى واحد فوق المتوسط من (١٩) إلى (٤٨٪) زيادة فى النتائج وفقاً لمستوى تعقيد الأعمال ، وذلك لكل المهن دون المبيعات . فى حين تمثل من (٤٨) إلى (١٢٠٪) فى مهن المبيعات [٤] . انظر شكل (٣-٢) . ومن الممكن حساب أدنى قيمة تقديرية للأداء المتفوق بضرب هذه النسب فى الراتب السنوى المتوسط للوظيفة .

شكل (٣-٢) قيمة الأداء المتفوق



القيمة الإنتاجية لانحراف قياسياً واحداً :

أعمال منخفضة التعقيد	١٩ ٪
أعمال متوسطة التعقيد	٣٢٪
أعمال شديدة التعقيد	٤٨٪
المبيعات	٤٨ - ١٢٠٪

انحراف قياسى واحد فى الأداء يساوى نتيجة قدرها (١٩-١٢٠٪) قيمة مضافة من الإنتاج (مثال للأعمال شديدة التعقيد يكون انحراف قياسى واحد مساوياً لـ (٤٨٪) من الراتب (المصدر : المرجع رقم ٤)

والواقع إن أسلوب التقدير العام هذا ينقص بشدة من قيمة الوظائف التى تتحكم فى حجم كبير من الأصول والموارد. فعلى سبيل المثال وجدت استبانة حديثة لأربع وأربعين مؤسسة جنوبية (فى الولايات المتحدة) [٥] أن مندوبى المبيعات المتفوقين (متوسط الدخل ١٤,٧٧٧دولاراً) ، يبيعون فى المتوسط (٦,٧) ملايين دولار ، وأن مندوبى المبيعات من متوسطى الأداء يبيعون فى المتوسط (٣) ملايين دولار، وأن مجموعة المتفوقين تبيع (١٢٣٪) أكثر من مجموعة المتوسطين ، والفارق لا يساوى (١٢٠٪) وإنما يساوى (٨,٨٥٧٪) (أى ٨٩ مرة) راتب الموظف المتوسط .

توحى هذه البيانات بالقيمة الاقتصادية العملية لنموذج الجدارة الذى قد يساعد المؤسسة على إيجاد مندوب مبيعات متفوق واحد فقط. فإن ذلك يعنى (٣,٧) ملايين دولار وهو عائد كافٍ لتبرير الاستثمار الضخم فى دراسة الجدار ة .

لتحسين الأداء فإن على المؤسسات استخدام خصائص ذوى الأداء المتميز كقالب أو مخطط لاختيار وتطوير موظفيها . أما النكوص عن ذلك فيعنى اختيار أشخاص على مستوى ضحل وتدريبهم ، وذلك هو المستوى المتوسط للأداء الحالى فى المؤسسة .

تصنيف الجدارات

تقسم الجدارات إلى قسمين: جدارات "**استهلالية** "، وجدارات " **تمييزية**"، وذلك وفقاً لمعايير أداء الوظيفة التى تنبئ تلك الجدارات عنها:

* الجدارات " **الاستهلالية** ": هى الخصائص الأساسية (وعادةً ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة على القراءة) التى لا يستغنى عنها أى فرد فى الوظيفة ليحقق أقل قدر مقبول من الفعالية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين. فمن الجدارات الاستهلالية لمندوبى المبيعات معرفة المُنتج أو القدرة على تعبئة الفواتير.

* أما الجدارات " **التمييزية** " : فهى تلك العوامل التى تُميز ذوى الأداء المتفوق عن ذوى الأداء المتوسط . فعلى سبيل المثال يعتبر التوجه للإنجاز الذى يَظهر فى قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة – جدارة تفرق ذوى الأداء المتفوق عن ذوى الأداء المتوسط من مندوبى المبيعات .

الهوامش

١ - Guion, R. M. (1991), "Personnel Assessment, Selection and Placement". In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** (p> 335), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

٢ - التعريف الفني للدافع هو «اهتمام متواتر بحالة أو وضع هدف ما يظهر في رغبة جامحة تقوم بقيادة وتوجيه واختيار تصرف الشخص . Mc Clelland, D., (1991), **Assessing Human Motivation,** New York : General Learning Process .

٣ - McClelland, D. C., Koester, R., & Weinberger, J. (1990), "How do implicit and self-attributed motives differ" ? **Psychological Review**, 96, 690-702 .

٤ - Hunter, J. E., Schmidt, F. L., Judiesch, M. K. (1990), "Individual differences in output variability as a function of job complexity", **Journal of Applied Psychology,** 75, (1) 28-42

٥ - Sloan, S., & Spencer, L. M. (1991, February 28), **Participant Survey Results: Hay Sales force Effectiveness Seminar,** Atlanta: Hay Management Consultants.

الجزء الثانى

قاموس الجدارة

الفصل الثالث
تطوير القاموس

في عام ١٩٨١ ، أعاد زميلنا (ريتشارد بوياتزيس) تحليل البيانات الأصلية (أي سجلات مقابلات الأحداث السلوكية) المستقاة من بعض دراسات الجدارة لدى المديرين ، وتبين له أن هناك مجموعة من الجدارات التي دائماً ما تميز المديرين المتفوقين عبر مختلف المؤسسات والتخصصات [١] . وكانت هناك محاولة مبكرة لتدريج الجدارات (على مقياس موضوعي وليس تجريبيًا) ، أجراها (بوياتزيس) وزملاؤه في (ماك بير)[٢] . وعلى إثر نجاحه في تحديد جدارات " شاملة " قررنا عام ١٩٨٩ أن ننظر في كل الجدارات التي توجد في أكثر من (٢٠٠) وظيفة توفرت لها نماذج الجدارة . لقد استخدمنا تقارير الدراسات (المشار إليها بـ "**نماذج**") كأساس لتحليلنا ، وعاملنا كل تقرير بمثابة دراسة نوعية لخصائص ذوي الأداء المتفوق في تلك الوظيفة .

إن تقارير نماذج الجدارة (وهي دراسات لخصائص ذوي الأداء المتفوق في الوظيفة مبنية على "مقابلات الأحداث السلوكية" للأفراد) [٣] مرتبة عادة على شكل مجموعات أوعناقيد من **الجدارات المميِّزة** (التي تراوح في عمومها بين ثلاث إلى ست مجموعات مشابهة للمجموعات الموجودة في القاموس التالي) . وتشتمل كل مجموعة على جدارات تراوح بين الاثنتين والخمس الجدارات شبيهة بتلك التي تم وصفها في القاموس . ولكل جدارة تعريف وصفي علاوة على مؤشرات سلوكية ، أو طرق تصرف معينة توضح الجدارة في العمل يراوح عددها بين الثلاث والست .

وفي الكثير من الأحيان تُوضح كل جدارة أو مؤشر سلوكي بمثال تقليدي مستمد من مقابلات ذوي الأداء المتفوق . وتشمل أغلب التقارير اختبارًا إحصائيًا لبيان أهمية كل جدارة (T-test) ، ولكن ليس لبيان أهمية كل مؤشر سلوكي في صلب كل جدارة .

ولمقارنة جميع النماذج ، كان من المطلوب ترجمة جميع النتائج المتجمعة إلى " لغة

موحدة " ، وتشبه هذه الخطوة تشفير النتائج المترتبة على كل دراسة فى تحليل كمى متقدم .

واعتمد تحليل العينة الإجمالية من نماذج الجدارة على المؤشرات السلوكية، "وهى القاسم المشترك الأصغر" أو أصغر وحدة من الملاحظات التى يمكن مقارنتها مباشرة فى جميع النماذج . كان هذا المدخل ضرورياً لأن الدراسات التى طورت على مدى عشرين عاماً بواسطة أكثر من مائة باحث مختلف كانت قد استخدمت أسماء مختلفة لجدارات متشابهة .

ثم تم تجميع كل المؤشرات السلوكية التى ظهرت فى الـ (٢٨٦) نموذجاً للجدارة فى قائمة ، وتم التعرف على حوالى (٧٦٠) نوعاً مختلفاً من السلوكيات ، منها (٣٦٠) مؤشراً تُعرِّف (٢١) جدارة غطت (٨٠٪) إلى (٩٨٪) من التصرفات الواردة فى كل نموذج ، فى حين كانت المؤشرات السلوكية الأربعمائة الأخرى تصف جدارات قلما تمت ملاحظتها، نطلق عليها تسمية "**فرائد**" فيما سيأتى من النقاش . وتمثل القائمة التى تحتوى على (٣٦٥) مؤشراً سلوكياً قاموساً أولياً.

وتم بعد ذلك تشفير جميع نماذج الجدارة وفق المؤشرات السلوكية فى القاموس. واحتوت أغلب النماذج على مؤشرات سلوكية يراوح عددها بين الخمسين والمائة وخمسين .

وباستخدامنا لبيانات مقابلات الأحداث السلوكية ، فقد قمنا بإدخال (٢٨٦) نموذجاً [٤] فى قاعدة بيانات . وتشمل هذه العينة (١٨٧) دراسة أمريكية (أى ٦٦٪) و (٩٨) دراسة (أى ٣٤٪) أجريت فى (٢٠) دولة من مختلف أنحاء العالم مع شاغلى وظائف فى (٣) إلى (١٠) دول .

وتشمل نماذج الجدارة فى قاعدة البيانات وظائف فنية/ تخصصية ، وخدمات بشرية أعمالاً حرة ، ومبيعات/ تسويق/ تجارة ، وكذلك وظائف إدارية عليا فى مؤسسات فى الصناعة والحكومة والقوات المسلحة والرعاية الصحية والتعليم والدين . وفى صورة وجود دراسات متعددة لوظيفة مشتركة ، فإنه من الممكن طرح سؤال على قاعدة البيانات لتقدم لنا نماذج جدارة شاملة (مثلاً بالنسبة لمديرى الخدمات الصحية ،

أو لمندوبى مبيعات التقنيات المتقدمة ، أو المديرين والاستشاريين الداخليين) . وقد تمكنا الأسئلة المطروحة على قاعدة البيانات من اختبار التشابه بين المستويات المختلفة من عائلة وظائف ، أو أنواع مختلفة من الوظائف ، أو دراسات وظيفية واحدة فى بيئات متعددة . وكمثال على ذلك فقد وُجِد أن جدارات الأداء المتفوق للوظائف المتشابهة هى نفسها فى كافة أنحاء العالم (الفصل السابع عشر يقدم بيانات جدارة مقارنة لدراسات تمت فى أمريكا اللاتينية وإفريقية وآسيا) .

مقاييس الجدارة لأبسط الفروق الملحوظة

Just - Noticeable-difference (JND)

وجدنا فى عملية التشفير أن نفس النوع من السلوك يتباين من حيث الكثافة أو الاكتمال أو المدى وذلك من مثال إلى آخر . فمثلاً ذكرت بعض قصص الإنجاز خطوات تنفيذية أكثر بكثير من غيرها . كما أن بعضها تناول مشكلة أكبر (مثل الزيادة فى الأموال والوظائف) ، أو وصف حلول للمشاكل تتسم بالمزيد من التجديد والابتكار . وقد جربنا سُبلاً مختلفة لتدوين الفروق فى الكثافة التى وجدناها بين الأمثلة المختلفة لنفس الجدارة فى وظائف مختلفة . ويبدا أن المؤشرات السلوكية للجدارة لها خواص تدرجية : يعنى تدرجاً واضحاً من مستويات دنيا إلى مستويات عليا على واحد أو أكثر من الأبعاد .

ولتوضيح مقاييس الجدارة هذه ؛ تم تجميع (٥٠) مثالاً حرفياً عن كل جدارة فى وظائف مختلفة ، وصُنفت إحصائيًا من قبل مجموعة من الباحثين وفقاً لمدى دلالتها التقريبية على الجدارة المقصودة ، وصُنفت الأمثلة فى أعمدة أو فى شبكة مزدوجة الأبعاد عن طريق مقارنة أوزانها النسبية ، أو قوتها النسبية مع إضافة أبعاد جديدة حسب الحاجة. وقرأ الباحثون الأمثلة فى كل صف وعامود ، وكتبوا مؤشرات تصف التشابه فى الأمثلة فى كل عامود ؛ فنتج عن هذه العملية مقاييس **لأبسط الفروق الملحوظة** (Just-Noticeable-difference (JND وهى مقاييس خاصة بكل جدارة .

أبعاد مقياس الجدارة

حيث إنه تم الحصول على المقاييس تجريبياً، فإن الأبعاد الأساسية تختلف وفقاً

للاختلافات التى لوحظت فى البيانات الحقيقية (أى ما يُقتبس من أقوال ذوى الأداء المتفوق) ؛ لذا فإن العديد من الجدارات لها أكثر من بعد واحد . ونقصد بالأبعاد التقليدية ما يلى :

اكتمال التصرف أو مداه : يهتم أول أو أهم بعد لأغلب الجدارات (والمعنون "أ") بوصف مستوى قوة النية (أو الخاصية الشخصية) المؤثرة ، ومدى اكتمال التصرفات المتخذة لتحقيق هذه النية . على سبيل المثال ، كانت بعض قصص التوجه للإنجاز أقوى ؛ لأنها احتوت على مخاطرة أصحاب الأعمال الحرة ، وليس مجرد الرغبة فى أداء عمل طيب .

حجم التأثير : تهتم سعة التأثير بوصف عدد الأفراد المتأثرين ومناصبهم ، أو حجم المشروع المتأثر . فعلى سبيل المثال ، قد يؤثر استخدام جدارة ما على المرءوس أو الزميل أو الرئيس أو رئيس التنفيذيين بالمؤسسة أو حتى القادة الوطنيين والعالميين . كما قد يصف التأثير حجم المشكلة المواجهة بداية من شىء يؤثر على جزء من أداء فرد واحد ، إلى مشروع يؤثر على الطريقة التى تمارس بها المؤسسة بأسرها أعمالها . ويشكل حجم التأثير (أو سعته) البعد الثانى "ب" لمقياس أغلب الجدارات .

ويؤثر حجم الوظيفة أو المستوى التنظيمى تأثيراً كبيراً على هذا البعد ، وعادةً ما يكون أكثر نفعًا فى مقارنة الوظائف المختلفة لا مقارنة الأشخاص فى الوظيفة نفسها. فبعض الوظائف تتحمل مدى أعظم بكثير للتأثير . ومع ذلك فإن نقطة أو نقطتين على مقياس حجم التأثير قد تُميز ذوى الأداء المتفوق ، حيث إن ذوى الأداء المتفوق فى بعض الوظائف يكلفون أنفسهم بمواجهة مشاكل أكبر نوعاً ما من مسئولياتهم الوظيفية الرسمية ، فى حين يركز متوسطو الأداء على مهام أبسط بقليل من مسئولياتهم الرسمية .

التعقيد : يمثل تعقد السلوك (أى اعتبار عدد أكبر من الأشياء أو الأشخاص أو البيانات أو المفاهيم أو الأسباب) المقياس الأساسى لعدد ضئيل من الجدارات ، خصوصاً مهارات "التفكير".

حجم الجهد : يمثل حجم الجهد أو الوقت الإضافيين المبذولين فى تنفيذ أمر ما، بعداً ثانياً لبعض الجدارات .

الفرائد من الأبعاد : لبعض الجدارات أبعاد فريدة . على سبيل المثال ، للثقة بالنفس بعد ثانٍ هو التعامل مع الإخفاق ، ويصف كيفية تعافى الشخص من وضع سلبى وكيفية تجنبه للتفكير المحبط . وللمبادرة بعد زمنى ألا وهو مدى بعد نظر الشخص وتصرفه فى المستقبل ، ففى المستويات العليا ينظر ذوو الأداء المتفوق إلى مدى أبعد فى المستقبل ، كما أنهم يخططون ، أو يتصرفون وفقاً لرؤيتهم . مثال ذلك : القيام بعمل فى الحاضر استعداداً لمواجهة مشاكل أو خلق فرص قد يستغرق تحقيقها سنوات .

ولأغلب تعاريف الجدارة بعدان أو ثلاثة أبعاد . على سبيل المثال ، فإن تعريف **«التوجه للإنجاز»** له ثلاثة مقاييس :

أ - شدة التصرف الإنجازى المنشأ أو اكتماله .

ب - تأثير **الإنجاز** (حجم المشكل أو أثره على المؤسسة) .

ج - درجة التجديد/الابتكار .

وقد تُظهر أمثلة الجدارات أى مؤتلفة من بين قوة على بعد معين وضعف أو توسط على بعد آخر . وتوجد أغلب الفوارق بين متوسطى الأداء ونجوم الأداء على المقياس "أ" الأساسى .

وقد تم تعديل وتصحيح مقاييس الجدارة بناءً على إفادات من زملاء وعملاء على مدار العامين الأخيرين ونتج عن ذلك تطوير ما يناهز (٣٠) نموذج جدارة جديداً .

وقد تم إيراد الأمثلة فى القاموس من مقابلات حقيقية مع ذوى الأداء المتفوق فى العديد من الوظائف . كما تم تعديل التفاصيل للمحافظة على سرية المنصب والمتحدث ، ومراجعة الأمثلة لتوفير مزيد من الوضوح والإيجاز فيها ، وذلك دون أى مساس بالكلمات والعبارات القابلة للتشفير .

مقدمة قاموس الجدارة

مجموعة الجدارات

تم تجميع الجدارات على أساس النية الكامنة ، والتى هى مستوى من التحليل يقع بين الدوافع الاجتماعية الدفينة والتصرفات البارزة على السطح . وتتعلق النية بظروفٍ

معينة ، كما أن لها طبيعة أكثر سطحية وأسرع زوالاً من الدوافع والميول الكامنة .

وقد يحرك سلوكيات الجدارة دافع اجتماعي واحد أو مجموعة من الدوافع . على سبيل المثال ، قد يكون الدافع من وراء النية في تطوير مهارات مرءوس وتهيئته للترقية هو **النفوذ** ("أريد أن يكون لي تأثير عليه")، أو قد يكون ***الإنجاز*** (*"إذا تمكن من عمل س ، ص ، ع بطريقة طيبة فسوف نوفر ن ساعة أو دولارا"*) ، أو قد يكون الانتماء ("إذا قمت بتطويرها وترقيتها فسوف تعجب بي ، سوف تعتقد أنني رئيس عظيم") ، أو خليطًا من هذه الدوافع .

تدريج مستويات الجدارة وترقيمها

يُصاحب وصف كل جدارة جدول يحوي المقياس بالكامل. وتختلف المقاييس في الطول لأنها تجريبية المنشأ حيث وجدنا أن الجدارات تتفاوت فيما بينها . وقد صُنفت المقاييس على مستويات من الكثافة والتعقيد ، وما إلى ذلك . ومن الممكن تمييز كل مستوى عما يسبقه أو يلحقه من مستويات (ويقوم بذلك مشفرون مدربون) [٥]. وقد تم تصميم نظام الترقيم بحيث تكون الدرجة (صفر) هي نقطة الحياد دائماً. ولبعض الجدارات نقاط سلبية ، وهي تمثل تصرفات لوحظت لدى ذوي الأداء المتوسط ، ولم تلاحظ لدى ذوي الأداء المتفوق ، ومن شأنها أن تعوق الأداء المتفوق ، وللنقاط السلبية فائدتها في التطوير (باعتبارها أمثلة لما يجب تجنبه)، كما هي مفيدة في الانتقاء باعتبارها علامات خطر تضع محل السؤال مدى صلاحية متقدم ما للوظيفة التي تقدم إليها والتي تكون فيها تلك الجدارة ذات أهمية خاصة.

ملاحظة تحذيرية

يُقدم قاموس الجدارة جدارات في شكل شامل وعلى مقاييس مصممة لتغطية السلوك في نطاقٍ واسع من الوظائف والتكيف مع العديد من التطبيقات . لذلك فهنالك بعض المحاذير التي يجب التعرض إليها وهي :

١ - مقاييس القاموس الشامل قابلة للتطبيق على كل الوظائف ولكنها غير دقيقة بما فيه الكفاية لأي منها : فالعديد من المقاييس قد لا تربطها علاقة بأي وظيفة كانت. وحتى في حال كانت الجدارة مهمة للوظيفة ، فإن عدّة من مستويات القياس قد

تكون غير ذات بال . إن التقييم الناجح للتوظيف والانتقاء والتدريب والأداء أمر يحتاج إلى عقد دراسة جدارة لتحديد المستويات "**الاستهلالية**" والمستويات "**التمييزية**" لكل جدارة هامة ، حتى لا يتعرض المستخدم لخطر الاختيار أو التدريب لصفات لا تنبئ بأداء العمل. على سبيل المثال ، قد يحدد الشخص اختياره على أساس مستوى جدارة أكثر من المطلوب ، وبذلك يتجاهل مرشحين ممتازين، لصالح مرشحين تتجاوز جدارتهم الجدارة المطلوبة ، كما أنهم قد لا يكونون راضين عن الوظيفة أصلاً . إن المقاييس الشاملة تزيد فى نسق دراسات الجدارة وتضفى عليها دقة أكبر لكنها ليست بديلاً للبحث الحقيقى .

٢ - تمثل المقاييس الجدارات الإحدى والعشرين الأكثر شيوعاً فقط : تحتاج أغلب الوظائف إلى قدرات وخصائص غير عادية أو فريدة ، وتظهر هذه بشكل ضعيف ، أو لا تظهر أصلاً ، على المقاييس الشاملة . وتمثل الجدارات الفريدة من (٢٪) إلى (٢٠٪) من أى وظيفة ، وذلك حسب المنصب الذى يتم دراسته . وأكثر ما تنطبق المقاييس الشاملة للجدارة على مناصب إدارية تقليدية ومناصب المبيعات ، وأقل ما تنطبق على مدرسى المرحلة التأهيلية (الروضة) ، أو العلماء المبتكرين .

وتحتاج العديد من الوظائف أيضاً إلى توافيق متميزة من الجدارات المستخدمة فى وقت واحد (سوياً) . على سبيل المثال ، يستخدم مستشارو تطوير المؤسسات مستوى عاليًا من التحكم فى الذات مصحوباً بمستويات متوسطة من التفكير الموضوعى أو التفكير التحليلى ، ومستويات مرتفعة من مهارات التأثير ، وذلك أثناء إدارة جلسات حل الخلافات .

٣ - المستوى الأعلى على المقياس لا يعنى بالضرورة مستوى أفضل: تم تنظيم المقاييس بحيث تعبر عن قوة كل جدارة أو اكتمالها أو تعقيدها . فى أغلب الأحيان يكون الشخص ذو الأداء العالى على المقياس قادراً على الأداء على مستويات أدنى . ولكل وظيفة نقطة مُثلى على كل مقياس، فإذا تجاوزت درجات الشخص هذه النقطة بكثير ، فإن ذلك قد يعنى تعرضه لمشاكل بنفس القدر الذى قد يعنيه التدنى الواضح لدرجات الشخص عن هذه النقطة. لذلك فإنه من المهم تحديد

أحسن مستوى لكل وظيفة ، وعدم افتراض أن المستويات الأعلى سوف تسهم بأداء أحسن .

٤ - التدريب والتمرين مطلوبان لتشفير التصرفات بموثقية : الجزء الثانى من هذا الكتاب مخصص لإعطاء القارئ فهماً للطرق والنتائج. ولكنه ليس بديلاً لدليل تشفير كامل أو بديلاً للتدريب أو التمارين التطبيقية .

الهوامش

١ - Boyatzis, R. E. (1982), **The Competent Manager: A model for Effective Performance,** New York: Wiley-Interscience.

٢ - Jobs for the future (1986), **Executive Report of Jobs for Connecticut's Future,** Somerville, MA: Jobs for the Future. مثال الشكل (١-٢٤)

٣ - ينطبق الوصف المذكور على النماذج المطورة قبل عام ١٩٩١م . فى حين تتبع أغلب النماذج الحديثة طابعاً مختلفاً يدمج المقاييس أو المستويات المرتبة وفقًا لدرجة تعقد كل جدارة، ويبين المستوى أو نطاق المستويات التقليدية لكل جدارة بالنسبة لكل من ذوى الأداء المتفوق والمتوسط .

٤ - تم اختبار (٧٠٠) نموذج جدارة أخرى مبنية على تحليلات نظم الخبرة، غير أنها تفتقر إلى التفاصيل الوصفية المطلوبة لتشفيرها على مؤشر سلوكى معين .

٥ - هذه المقاييس ترتيبية ، غير أنها ليست متوازية فى المسافة بين الدرجات . ولدينا من الخبرة والشواهد ما يشير إلى أن المستويات كما يطبقها المقيمون المدربون مرتبة ترتيباً صحيحاً غير أن المسافة بين أزواج المستويات المتجاورة قد لا تكون دائمًا متساوية . على سبيل المثال، قد يكون هنالك فارق أكبر بين المستويين (٢) و (٣) للابتكار منه بين المستويين (٤) و (٥) الخاصين بقيادة الفريق .

الفصل الرابع
مجموعة الإنجاز والتصرف

إن جوهر هذه المجموعة هو الميل إلى التصرف والقيام بالأفعال الموجهة إلى **إنجاز** المهام أكثر من التأثير على الآخرين . ومع ذلك فإن التصرفات الموجهة للتأثير على الآخرين ، أو قيادتهم إلى تحسين الإنتاجية ، والحصول على نتائج أفضل – تُدرج تحت مجموعتى **الإنجاز والتصرف والأثر والتأثير** على حدٍ سواء . كذلك ، فبينما تستخدم جدارتا **البحث عن المعلومات** ، **والمبادرة** لدعم أى جدارة أو توجه فإنهما أكثر ارتباطًا **بالتوجه نحو الإنجاز** .

التوجه نحو الإنجاز (إنجاز)

التوجه نحو الإنجاز هو الاهتمام بإتقان العمل، والتنافس مع مقاييس الكمال . هذه المقاييس إما أن تكون هى الأداء السابق للشخص نفسه (السعى إلى التحسن) ، أو أن تكون درجة موضوعية (التوجه للنتائج) ، أو أداء الآخرين (التنافس) ، أو تحدى أهداف ذاتية ، أو حتى تحدى ما لم يتحقق من قبل مطلقاً (الابتكار) .

ويُطلق على **التوجه نحو الإنجاز** بعض المسميات الأخرى مثل :

* التوجه نحو النتائج .
* التوجه نحو الكفاءة .
* الحرص على المقاييس .
* التركيز على التحسين .
* روح المبادرة .
* الاستخدام الأمثل للموارد .

ويحتوى مقياس **التوجه نحو الإنجاز** (الجدول ١-٤) على ثلاثة أبعاد : البعد الأول (أ) يمثل مدى *شدة الفعل واكتماله* ، (ويراوح بين الرغبة فى القيام بالعمل على

الجدول (١-٤) مقياس التوجه نحو الإنجاز (إنجاز)

المستوى	الوصف السلوكى
	أ. شدة التصرف القائم على الرغبة فى الإنجاز واكتماله
أ (-١)	*غياب مواصفات الامتياز فى العمل* : لا يبدى الشخص اهتماماً خاصاً بالعمل، وإنما يؤدى ما يطلب منه فقط (قد يكون مشغولاً بما يصرفه عن العمل مثل الحياة الاجتماعية أو المنزلة أو الهوايات أو الرياضة أو علاقات الصداقة . ويظهر ذلك فى المقابلات على هيئة عدم القدرة على سرد روايات حية أو تفصيلية عن العمل ، فى حين يتوفر الحماس عند وصف الأنشطة الخارجية .
أ .	*التركيز على المهام* : يعمل بجد ولكن لا يوجد ما ينم عن اهتمامه بمقياس الامتياز فى نتائج العمل .
أ ١	*الرغبة فى إتقان العمل* : يصبو فى عمله إلى مقياس امتياز ضمنى . يحاول إتقان العمل أو القيام به على الوجه الصحيح. قد يبدى تبرمه بالهدر أو قلة الكفاءة (مثل الشكوى من ضياع الوقت أو الرغبة فى أداء أفضل)، غير أنه لا يقدم تحسينات ملموسة .
أ ٢	*العمل لبلوغ معايير الآخرين* : يعمل لتحقيق معايير حددتها الإدارة ، (مثل الالتزام بالميزانية وتحقيق حصة نسبية من المبيعات والالتزام بمواصفات الجودة) .
أ ٣	*خلق مقاييس امتياز خاصة* : يستخدم أساليبه الخاصة فى قياس النتائج مقارنة بمقاييس الامتياز (غير المملاة من الإدارة) مثل : حجم الإنفاق والدرجات ، وسبق الآخرين والوقت المستغرق ، ومعدلات الهالك والفوز فى التنافس ، ....الخ . أو وضع أهداف غير واضحة أو محفزة حقيقية . [ملاحظة للمُقيمين : الأهداف التى لا تنطبق عليها شروط (أ. ٥) تدرج هنا] .
أ ٤	*تحسين الأداء* : يدخل تغييرات محددة فى النظام أو العمل الخاص به من أجل تحسين الأداء . (مثل القيام بالأشياء بطرق أفضل أو أسرع أو أقل كُلفة أو أكثر كفاءة أو تحسين النوعية أو إرضاء العميل أو رفع المعنويات أو تحسين الدخل) بدون وضع أية أهداف محددة .

تابع جدول (١-٤)

المستوى	الوصف السلوكى
أ ٥	وضع *أهداف مُحفِّزة* : يضع أهدافاً محفزة لنفسه أو للآخرين ويعمل على تحقيقها (مثال : تحسين المبيعات أو النوعية أو الإنتاجية بنسبة ١٥٪ خلال ستة أشهر). وتعنى كلمة "محفِّزة" أن نسبة النجاح المحتملة هى (٥٠٪) ، أى أن الأمر يستدعى رفع الإمكانيات غير أنه ليس خيالياً أو مستحيلاً. ويتم إسناد الدرجة إلى وضع أهداف محفزة ، والعمل على تحقيقها حتى ولو لم تتحقق هذه الأهداف بالفعل . [فى حين لا تدرج هنا الأهداف الأقل دقة أو الأهداف سهلة التحقيق التى لا تتسم بالتحدي] . ذكر مقاييس محددة لأداء أساسى مقارنة بأداء أفضل فى وقت سابق كأن يقال "عندما استلمت المنصب ، كانت الإنتاجية (٢٠٪) والآن ارتفعت إلى (٨٥٪) ".
أ ٦	*القيام بتحليل التكاليف والعوائد* : يصنع القرارات أو يحدد الأولويات أو يختار الأهداف على أساس الاستثمار والمردود. يقدم تصورات واضحة للأرباح المحتملة والعائد من الاستثمار أو تحليل التكاليف والعوائد .
أ ٧	*الدخول فى مجازفات محسوبة فى ميدان الأعمال* : فى مواجهته للأوضاع الغامضة يرصد موارد و/ أو وقتًا لا يستهان به لتحسين الأداء أو تجربة شىء جديد أو تحقيق تحديات (مثال : يبدأ خدمة أو منتجاً جديداً أو يختار حلاً جذرياً)، فى حين يتخذ فى نفس الوقت إجراءات لتقليل المخاطر (مثال : يقوم بدراسة السوق، يهيئ العملاء مسبقاً ... الخ) . وفى باب **الإنجاز** للآخرين فإنه يشجع ويؤيد المرؤوسين على الدخول فى مخاطرة محسوبة فى الأعمال.
أ ٨	*المثابرة على جهود الأعمال الحرة* : يقوم بأعمال هائلة على مر الوقت فى مواجهة العقبات للوصول إلى أهداف فى ميدان الأعمال الحرة ، أو تكلل مساعيه ومبادرته بالنجاح .
ب	***تأثير الإنجاز*** : (ينطبق على درجات **الإنجاز** ابتداء من النقطة أ.٣ فما فوق)
ب ١	*الأداء الشخصى فقط* : يعمل على تحسين كفاءته من خلال أساليب إدارة الوقت ، أو أساليب العمل الشخصية الجيدة ... الخ . بما فى ذلك جهود تحسين أداء شخص آخر فقط (مرءوس مهم أو سكرتير ، الخ) .

تابع جدول (١-٤)

المستوى	الوصف السلوكى
ب ٢	*التأثير على شخص واحد أو شخصين* : قد يقوم بالتزام مالى محدود .
ب ٣	*التأثير على مجموعة عمل (من أربعة أفراد إلى خمسة عشر فرداً)* : قد ينجز حجماً متوسطاً من المبيعات ، أو ينفذ التزاماً مالياً متوسطاً. يعمل من أجل نظام أكثر كفاءة وجعل الآخرين يعملون بطريقة أكثر كفاءة (**إنجاز** الآخرين) وتحسين أداء المجموعة (**إنجاز** الفريق).
ب ٤	*التأثير على قسم (أكثر من ١٥ فرداً)* : قد يحقق مبيعات ضخمة أو التزامات مالية متميزة .
ب ٥	*التأثير على مؤسسة متوسطة الحجم بأسرها* (أو على قسم فى مؤسسة كبيرة) .
ب ٦	*التأثير على مؤسسة كبيرة بأسرها* .
ب ٧	*التأثير على قطاع صناعى بأكمله* .
ج *	**درجة الابتكار** (ينطبق على مستوى **الإنجاز** ابتداء من النقطة ٣ فما فوق).
ج صفر	لا يقدم *أشياء جديدة* .
ج ١	*(أشياء جديدة على الوظيفة أو وحدة العمل)* : يقوم بأشياء (لتحسين الأداء) لم يسبق القيام بها فى تلك الوظيفة ولكن قد تكون استخدمت فى مكان آخر بالمؤسسة .
ج ٢	تجديد *فى المؤسسة* : يُحَسِّن الأداء عن طريق القيام بأشياء جديدة ومختلفة ، (لم يسبق عملها فى المؤسسة ولا يشترط أن تكون جديدة على مستوى الصناعة) .
ج ٣	تجديد *فى الصناعة* : تحسين الأداء عن طريق القيام بأشياء فريدة جديدة على الصناعة تعتبر سبقاً فى الميدان .
ج ٤	*التحويل* : يقوم بأشياء جديدة ومؤثرة إلى درجة أنها تغير الصناعة (مثال : تحويل أبل لصناعة الحاسبات الشخصية ، تطوير شوكلى للترانزيستور الذى أدى إلى صناعة

* تدرج فقط لمحاولات الوفاء أو تجاوز مقاييس الامتياز. ولا يشترط نجاح الابتكارات حتى تكون دليلاً على التوجه نحو **الإنجاز** ، ولكن يجب أن يكون الجهد الابتكارى مُعبراً عن الرغبة فى تحسين الأداء ، أو تحسين الوضع بطريقة ما.

الوجه الصحيح إلى الإيفاء بالتزامات محددة) . والبعد الثانى (ب) يمثل *الاتساع* وهو *مدى تأثر المؤسسة* ، ويراوح بين جزء من عمل الفرد إلى التأثير على أسلوب عمل المؤسسة بأسرها ، والبعد الثالث (ج) هو *الابتكار* بمعنى : إلى أى درجة يمكن اعتبار أفعال الشخص أو أفكاره جديدة ومختلفة فى محيط المؤسسة أو المهنة ؟

وتشمل التصرفات الدالة على **التوجه نحو الإنجاز** :

* *السعى لبلوغ مقياس حددته الإدارة* (التقيد بالميزانية أو الحصص النسبية للمبيعات أو مواصفات الجودة) .

* *وضع أهداف طموحة للذات وللآخرين والسعى لتحقيقها* (مثال: لتحسين المبيعات أو النوعية أو الإنتاجية أو كلها بنسبة (١٥٪) فى ستة أشهر). وتعنى كلمة "محفّزة" أن نسبة النجاح المحتملة هى (٥٠٪) ، أى أن الأمر يستدعى رفع الإمكانيات غير أنه ليس خيالياً أو مستحيلاً.

* *القيام بتحليل التكاليف والعوائد* : يصنع القرارات أو يحدد الأولويات أو يختار الأهداف على أساس الاستثمارات والمردود . يقدم تصورات واضحة للأرباح المحتملة والعائد من الاستثمار أو تحليل التكاليف والعوائد.

* *الدخول فى مجازفات محسوبة فى ميدان الأعمال* : يرصد فى مواجهته للأوضاع الغامضة موارد و/ أو وقتاً لا يستهان به لتحسين الأداء أو تجربة شىء جديد أو تحقيق تحديات (مثال : يبدأ خدمة أو منتجاً جديداً أو يختار حلاً جذرياً) ، ويتخذ فى نفس الوقت إجراءات لتقليل المخاطر (مثال : يقوم بدراسة السوق، يهيئ العملاء مسبقاً) .

ومن أمثلة **التوجه نحو الإنجاز** نورد ما يلى :

أحب دائماً أن استعرض ما فعلته خلال العام فى الحقائب التى أديرها ... هذا العام قمت بقياس القيمة المضافة لكل حقيبة على مدار السنوات العشر الماضية (***إنجاز*** *أ . ٣ ، ب . ١) .*

فى مارس (آذار) ، عندما تقدمت للوظيفة ، كانت ديوننا قد تجاوزت (٣٥٠,٠٠٠) دولار ،

*وكانت الخطة تُملي علينا أن نوفر (٧٠٠,٠٠٠) دولار في ذلك العام الأول . بمعنى أنه كان علينا أن نوفر (١,٠٥٠,٠٠٠) دولار في الأشهر التسعة الأخيرة . لقد وفرنا (١,٢٠٠,٠٠٠) دولار (**إنجاز** أ. ٣ ، توحي بـ أ. ٨، وكذلك ب. ٥) .*

*لقد وازنت بين تكلفة نشر الإعلان وبين العائد المتوقع منه في العمل ، بعبارة أخرى ما هو العدد الجملي لفرص البيع الذى سيحققه لنا الإعلان ، وكم من هذه الفرص سيتحول إلى عملاء . إن الإعلان سيزيد من ظهورنا في المجتمع ، وبالرغم من غياب الضمانات فقد بدا رهاناً رابحاً (**إنجاز** أ.٦ ، ب.٣) .*

ومن الممكن الحصول على درجات عالية في **الإنجاز** دون أن تكون للشخص وظيفة كبرى . فقد لوحظ مثلاً أن الأطفال يُظهرون مستوى عاليًا من **الإنجاز** على الرغم من ضآلة التأثير . كما لوحظ أيضاً أن العمال في الوظائف الدنيا (بما في ذلك عمال النظافة والمصانع) يتصرفون من المستوى الرابع أو الخامس (بمعنى أنهم يجدون طرقاً لتحسين أدائهم أو يحددون أهدافهم الذاتية) ، ويقومون بتحليل التكاليف والعوائد (بالرغم من فقدانهم الصلاحية اللازمة لتطبيق أفكارهم).

- تبين لأحد موظفي الشحن أن حجم أعمال البريد الفيدرالي السريع بالشركة يؤهلها للحصول على أسعار خاصة وجهاز حاسب آلي مستقل من المورد لإدخال أوامر الشحن ومتابعتها ، الأمر الذى يوفر (٣٠,٠٠٠) دولار ؛ فاستغل خروج رئيس المؤسسة في نهاية العمل ، وبادر بمحاولة إقناعه بالفوائد المنجزة عن هذا التغيير ، ونجح في ذلك .

وتعتبر دوائر الجودة محاولة لتنظيم واستغلال حوافز **الإنجاز** لدى صغار الموظفين. كما أن المجازفة في ميدان الأعمال الحرة لدى الموظفين الصغار غالباً ما تظهر خارج العمل على شكل إنشاء شركات خاصة صغيرة. ويرتبط **التوجه للإنجاز** عادة بالأداء الذاتي للفرد[١] ، غير أنه يمكن كذلك التعبير عنه عن طريق قياس الأداء ، أو تحسينه أو وضع الأهداف لأداء الآخرين (المرءوسين أو الطلاب عادة) أو للفريق الذى ينتمي إليه الفرد بأكمله. في هذه الأحوال فإن الحاجة الكامنة **للإنجاز** لدى الفرد تمتزج بالحاجة الكامنة **للتأثير على الآخرين** أو تتكيف حسبها.

العلاقة بالجدارات الأخرى

عادة ما يقتضى الاستخدام الجيد **للتوجه نحو للإنجاز** (**إنجاز** أ. ٣ وما فوق) استخداماً مساوياً لما يلى :

* **المبادرة .**
* **البحث عن المعلومات** (خصوصاً عند المستوى أ. ٦ وما فوق) .
* **التفكير التحليلى أو الإدراكى والمرونة** (للبعد ج : **الابتكار**) .

وتستلزم المزاوجة المُثلى بين الأفراد واحتياجات الوظيفة بدافع تحسين الأداء الجمع بين **الإنجاز** (أ. ٤ أو أعلى) مع مستوى عالٍ من **تفهم الآخرين** . (نظرة متوازنة لنقاط القوة والضعف لدى الآخرين) ، ومستوى متوسط من **التفكير التحليلى** .

الاهتمام بالنظام والجودة والدقة (نظام)

يعكس **الاهتمام بالنظام** دافعاً داخلياً للتخفيف من حالة الغموض فى البيئة المحيطة . ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى على **الاهتمام بالنظام والجودة والدقة** مثل :

* المراقبة .
* الاهتمام بالوضوح .
* الرغبة فى التخفيف من حالة الغموض .
* تتبع مجريات الأمور.

للاهتمام بالنظام (جدول ٢-٤) بعد واحد يعبر عن مستوى تعقد التصرف للحفاظ على النظام فى البيئة أو الزيادة فيه، ويتدرج هذا البعد من المحافظة على النظام فى مساحة العمل ، والاهتمام بالوضوح بصفة عامة ، إلى وضع منهج جديد معقد يضمن زيادة النظام ، وجودة البيانات . ويمكن التعبير عن ذلك بما يلى :

الجدول (٢-٤) مقياس الاهتمام بالنظام والجودة (نظام)

المستوى	الوصف السلوكى
(-١)	*غياب النظام* : غياب الاهتمام بالنظام، رغماً عن المشاكل الناجمة عن ذلك.
٠	*لا ينطبق* : العمل على الحفاظ على النظام غير مطلوب أو يُنفذ عن طريق شخص آخر أو أنه يوجد نقص فى الاهتمام بالنظام غير أنه لا يسبب مشاكل .
١	*يحافظ على بيئة عمل منظمة* : يحافظ على بيئة عمل منظمة يكون فيها المكتب والأدوات وغيرها منظمة تنظيماً جيداً.
٢	*يظهر اهتماماً عاماً بالنظام والوضوح* : يعمل على الوضوح ، يرغب فى أن تكون الأدوار والمهمات والبيانات والتوقعات على درجة عالية من الوضوح كما يفضل أن تكون مدونة .
٣	*يدقق فى عمله الخاص* : يراجع دقة المعلومات كما يتولى مراجعة عمله الخاص.
٤	*يراقب أعمال الآخرين* : يراقب الجودة فى أعمال الآخرين ، يراجع للتأكد من اتباع النظم أو يحتفظ بسجلات تفصيلية واضحة عن عمله الخاص أو أعمال الآخرين.
٥	*يراقب المشروعات أو البيانات* : يراقب تقدم المشروعات على أساس خطة المراحل الهامة للإنجاز أو مواعيد الإنهاء . يكتشف النقص فى البيانات أو ضعفها ، ويبحث عن المعلومات للمحافظة على النظام . لديه اهتمام عام بزيادة النظام فى الأساليب المتبعة.
٦	*يطور نظماً نمطية* : يطور أساليب لتنظيم المعلومات والمحافظة عليها ثم يطبقها.
٧	*يطور نظماً* معقدة : يضع نظماً تفصيلية جديدة ومعقدة ويطبقها لزيادة النظام وتحسين جودة البيانات ، أو يتتبع الاحتياجات الجديدة (التى لا يشترط تعلقها بالنظام) انطلاقاً من خلل موجود فى النظام .

* مراقبة العمل أو المعلومات واختبارها.

* الإصرار على وضوح الأداء والمهام.

* وضع نظم المعلومات وصيانتها.

ويربط **الاهتمام بالنظام بحب الإنجاز** ويظهر على شكل الاهتمام بالحفاظ على مواصفات الدقة والجودة وما إلى ذلك .

ويعبر هذا المقياس أحياناً عن مؤشرات سلبية ، ففى بعض الوظائف ، خصوصاً وظائف الإدارة العليا ، ترتبط زيادة **الاهتمام** بالأداء المتوسط لا بالأداء المتفوق ، حيث يستدعى **الاهتمام بالنظام** فى هذه الحالات التركيز على مشاكل ومواضيع أقل أهمية مما هو مناسب لهذه الوظائف :

لقد أنجزت مذكرة الدعوى وكتبت البيانات وراجعتها بنفسى للتأكد من صحتها (**نظام ٣**) .

خلال اليوم قمت لأراقب سير الأمور ، فخرجت وراقبت مشغلى الماكينات للتأكد من عدم وجود أتربة على الألواح . وظهرلى أن أغلب مشغلى الماكينات لا يأبهون بذلك. بعض منهم يطلقون علىّ "كلب الصيد"، ولكنه عملى ، وإذا أردت أن أتابعه فسوف أفعل (**نظام ٤**) .

لقد أنفقت وقتاً طويلاً فى تحسين سير المستندات ومناولة المواد ، فقد كنت بحاجة إلى نظام لتشغيل البيانات والتغذية الاسترجاعية للمعلومات ؛ فكان أن وضعت نظاماً يمكننى من رؤية حجم الموضوعات فى كل منطقة (**نظام ٦**) .

العلاقة بجدارات أخرى

يرتبط **الاهتمام بالنظام** بالمستويات الدنيا من **التوجه للإنجاز** ، وذلك على شكل الاهتمام بالحفاظ على مواصفات الدقة والجودة ، وما إلى ذلك .

وقد يساعد **الاهتمام بالنظام** بعض المستويات العليا من **التوجيه** والمستويات المتوسطة من **تطوير الآخرين** عن طريق توفير بيانات دقيقة من التغذية الاسترجاعية التطويرية ، أو مواجهة مشاكل الأداء أو المراقبة التوجيهية لأداء الأفراد.

وينطوى المستوى المنخفض والمتوسط من **الاهتمام** بداهة على مستوى منخفض من التفكير التحليلى ، وعلى الأقل على مستوى متوسط فى المستويات العليا من **الاهتمام**.

المبادرة (مبادرة)

المبادرة هى السبق إلى التصرف أى القيام بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع فى الوظيفة ، وإنجاز أشياء لم يطلبها أحد، من شأنها أن تُحسّن أو تطور نتائج العمل وتبعد المشاكل ، أو تخلق فرصاً جديدة .

وتشمل الأسماء الأخرى للمبادرة ما يلى :

* الانحياز للعمل .
* الحزم .
* التوجه الإستراتيجى نحو المستقبل .
* استغلال الفرص .
* السبق إلى التصرف .

وفى المناصب الإدارية ، يتم التعبير عن **المبادرة** (جدول ٣-٤) بالقيام بأعمال الوقت الحاضر لتجنب مشاكل أو خلق فرص فى المستقبل. إن المقياس الأساسى **للمبادرة** (أ) هو مقياس المدى الزمنى ، ويراوح بين إنهاء قرارات متخذة فى الماضى (المثابرة والإصرار) ، إلى التصرف حاليًا بخصوص مشكلة أو فرصة لن تتحقق لسنوات قادمة. والبعد الثانى (ب) من **المبادرة** هو الاجتهاد الاستنسابى ، أى الجهد الإضافى غير المفروض الذى تم بذله لإنهاء مهمة متعلقة بالعمل . وباستطاعة هذا البعد أن يتعرف على الأداء المتميز فى أى وظيفة فعلاً.

ولا يعتبر التخطيط المسبق الروتينى (إنجاز الخطة السنوية أو الميزانية) ضمن **المبادرة** . فالتفكير المسبق المقصود فى مقياس **المبادرة** هو التعرف العفوى التلقائى غير المخطط للفرص والمشاكل المستقبلية ، ثم اتخاذ الإجراء المناسب. والإجراء المناسب هو

جمع المعلومات المتعلقة على أقل تقدير . أما التفكير المسبق دون اتخاذ أى تصرف بالخصوص فلا يدرج هنا بغض النظر عن عدد سنوات التنبؤ المسبق أو مدى صحته.

ولهذا البعد الزمنى **للمبادرة** علاقة بأعمال لـ (إليوت جاك) ، و(جيليان ستامب) عن المدى الزمنى للاستنساب فى المراكز الإدارية [٢] . وقد لاحظنا أن ذوى الأداء المتفوق يعملون على مدى زمنى أطول من نظرائهم متوسطى الأداء فى نفس المراكز الوظيفية.

وغالباً ما تظهر **المبادرة** على الصور التالية :

* المثابرة : عدم اليأس عند مواجهة العقبات أو الرفض .
* تبين الفرص واستغلالها.
* الأداء بأكثر مما تقتضيه الوظيفة بكثير .
* التنبؤ والاستعداد لفرصة أو مشكله معينة غير ظاهرة للآخرين .

*تعرضنا للكثير من حالات تلف الصمامات فى الأعوام القليلة الماضية ، مما أشعرنى بالقلق تجاهها . وبدأت فى الخوض فى ذلك بالرغم من أنها لم تكن مسئوليتى المباشرة . كان هناك شخص آخر يعمل على ذلك ، غير أنى شعرت بأنه إذا كان بإمكانى المساعدة أو فعل شىء فى هذا الأمر فإننا سوياً نستطيع حل المشكلة . لذلك فقد قابلت المهندس الذى كان مكلفًا بذلك ، وتناقشنا سوياً فيما يمكن أن نفعله (**مبادرة** أ.٤، ب.٤) .*

- قدمت فكرة لتصحيح المشكلة إلى المهندس المسئول عن المشروع ، ولكنه رفض فكرتى دون عرض أى بديل آخر . وحيث إنه كانت علىَّ التزامات زمنية ؛ فقد طبقت الفكرة ، وثبت نجاحها ولم يكن هناك أى خلاف بعد ذلك .

وهكذا فما تراءى لى هو قدوم حشد متكاتف من عملاء البيع والصيانة يخيروننا بين أن نساعدهم وبين أن نسحب بضاعتنا لأنها غير جيدة ، بالطبع سوف نساعدهم. وخلتنى أرانا تحت أكوام من طلباتهم. لذلك فقد كنت أبحث عن طريقة لمواجهة ذلك وقد وجدتها .

بهذا القدر من النمو، وبهذا القدر من المنافسة التى نواجهها ؛ فإنه كان علينا أن نفعل

جدول (٣-٤) مقياس المبادرة (مبادرة)

المستوى	الوصف السلوكي
أ -	*البعد الزمنى*
أ (-١)	*التفكير فى الماضى فقط* : تفوته الفرص الواضحة ، ويقصر فى التصرف حيالها.
أ . ٠	*لا ينطبق أو لا يبادر* .
أ . ١	*يُظهر الإصرار* : يتخذ خطوتين أو أكثر للتغلب على العوائق أو الرفض [البعد الزمنى : الواجبات أو المهام السابقة من خلال التصرفات الحالية] . لا يستسلم بسهولة عندما تتعسر الأمور.
أ . ٢	*ينكب على دراسة الفرص أو المشاكل الحالية* : يتبين الفرص الحالية أو المشاكل الراهنة ويتصرف تجاهها (تنجز عادة خلال يوم أو يومين) .
أ . ٣	*يكون حازمًا فى الأزمات* : يتصرف بسرعة وبحزم فى الأزمات (عندما يكون العرف هو التريث، والمزيد من الدراسة وتمنى زوال المشاكل تلقائياً وبدون تدخل) .
أ . ٤	*يستبق أعماله بمدة تصل إلى الشهرين* : يخلق الفرص أو يقلص المشاكل المتوقعة ببذل جهود إضافية متميزة (برنامج جديد، سفرية خاصة،.....) ، وذلك على مدى شهر أو شهرين .
أ . ٥	*يستبق أعماله بمدة تراوح بين ثلاثة أشهر واثنى عشر شهراً* : يتنبأ لفرصة أو مشكلة مستقبلية ليست واضحة للآخرين ويستعد لها . يتصرف لخلق فرصة أو تجنب أزمة مستقبلية على مدى يتراوح بين ثلاثة واثنى عشر شهراً .
أ . ٦	يستبق أعماله بمدة تراوح بين السنة والسنتين : يتنبأ بالأحوال قبل وقوعها بسنة أو سنتين ويتصرف لخلق فرص أو تجنب مشاكل .
أ . ٧	*يستبق أعماله بمدة تراوح بين سنتين وخمس سنوات* : يتنبأ بالأحوال قبل وقوعها بمدة تتراوح بين سنتين وخمس ويتصرف لخلق فرص أو تجنب مشاكل .
أ . ٨	يستبق أعماله بمدة تراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات : يتنبأ بالأحوال قبل وقوعها بمدة تراوح بين خمس وعشر سنوات ويتصرف لخلق فرص أو تجنب مشاكل .
أ . ٩	*يستبق أعماله بمدة تزيد على عشر سنوات* : يتنبأ بالأحوال قبل وقوعها بمدة تزيد على عشر سنوات ويتصرف لخلق فرص أو تجنب مشاكل .

تابع : للجدول (٣-٤)

المستوى	الوصف السلوكى
ب .	***التحفيز الذاتى ، ومقدار الجهد الاستنسابى***
ب (-١)	يتجنب *الأعمال المطلوبة* : يتهرب أو يحاول التخلص من العمل .
ب. صفر	*لا ينطبق أو غائب* : يحتاج إلى رقابة دائمة.
ب. ١	يعمل *باستقلالية* : ينهى الأعمال دون رقابة دائمة.
ب. ٢	يقدم جهوداً *إضافية* : يعمل لساعات وليال إضافية ويعمل أثناء الراحة الأسبوعية ،... الخ بقدر ما تمليه أعمال ليس مطالباً بإنهائها .
ب. ٣	يقوم بأكثر من *المطلوب* : يتعدى وصف الوظيفة . مثال : يكلف نفسه بأعمال إضافية .
ب. ٤	يقوم بأكثر من *المطلوب بكثير* : يبدأ و ينهى مشروعات جديدة.
ب. ٥	يقوم *بأعمال بطولية خارقة* : يتصرف دون صلاحية رسمية، يتصدى لمجازفات شخصية ، يطّوع القوانين لإنهاء الأعمال (التركيز على الوفاء بالالتزامات و ليس على التحدى وخرق القوانين).
ب. ٦	يشرك *الآخرين* : يقوم بإشراك الآخرين فى جهود إضافية غير عادية (مثال : يستعين بالعائلة ، وبزملائه فى العمل وبأعضاء المجتمع على أساس تطوعى فى الغالب).

*شيئاً من أجل البقاء ؛ لذلك فقد كنت أعمل على إنجاز العديد من المشروعات لتوسيع قاعدتنا بعض الشىء . كانت هنالك مشروعات شديدة الصلة بما نفعله الآن ومجالات كانت لنا فيها قدرات . كنت أحاول أن أستفيد من نقاط قوتنا (**مبادرة** أ.٧، ب.٤) .*

العلاقة بجدارات أخرى

تساعد **المبادرة** جدارات متعددة :

* **التوجه نحو الإنجاز .**
* **الأثر والتأثير .**
* **بناء العلاقات .**

* **الخبرات المهنية .**

* **التوجه لخدمة العملاء .**

* **تطوير الآخرين .**

* **قيادة الفريق .**

تقتضى **المبادرة** (أ.٥) وما فوقها (التعرف على الفرص أو المشاكل المستقبلية والتصرف حيالها) مستوى متوسطًا أو منخفضًا على الأقل من **التفكير التحليلى أو التفكير الإدراكى** .

وقد يعتبر " **البحث عن المعلومات** " والمستويات العليا من **التفكير التحليلى والإدراكى** حالات خاصة من **المبادرة – مبادرة ذهنية** .

البحث عن المعلومات (معلومات)

يؤدى حب الاستطلاع الدفين ، والرغبة فى معرفة المزيد عن الأشياء ، أو الناس أو الأمور – إلى **البحث عن المعلومات** ، ويستلزم **البحث عن المعلومات** بذل جهد للحصول على المزيد منها ، وعدم تقبل الأمور بظواهرها . **وللبحث عن المعلومات** أسماء أخرى منها :

* تعريف المشكلة .

* التركيز التشخيصى .

* الحساسية للسوق و العميل .

* النظر بعمق .

وللبحث عن المعلومات بعد واحد من الجهد (جدول ٤–٤) ، ويتمثل فى المدى الذى ينأى إليه الشخص بحثاً عن المعلومات (ويتدرج من سؤال الأشخاص المعنيين مباشرة إلى القيام ببحث متشعب ، وإلى إشراك آخرين غير معنيين فى **البحث عن المعلومات.)**

ويقتضى **البحث عن المعلومات** الخروج عن الأسئلة المألوفة ويشمل :

جدول (٤- ٤) مقياس البحث عن المعلومات (معلومات)

المستوى	الوصف السلوكى
صفر	*لا شئ : لا يتقصى معلومات إضافية عن الوضع ويكتفى بما* هو مقدم.
١ .	يوجه *الأسئلة* : يوجه أسئلة مباشرة للأشخاص المتواجدين وقتها(أو للأشخاص المعنيين بالمشكلة حتى لو كانوا غير حاضرين وقتها) ، ويستخدم المصادر المتاحة . لاحظ أنه حتى فى وقت الأزمات يأخذ أصحاب الأداء المتفوق لحظات قليلة لجمع كل المعلومات المتوفرة وقتها قبل الإقدام على التصرف .
٢ .	يتحقق *شخصيًا* : يخرج بنفسه ليرى الطائرة أو المصنع أو السفينة أو منشأة العميل أو مؤسسة طالب القرض أو أبحاث الطلاب الراسبين أو غرف الدراسة أو أى مشكلة أخرى . ويطرح أسئلة على الأشخاص الأقرب علاقة بالمشكلة والذين قد يتجاهلهم الآخرون .
٣ .	يقوم ببحث *أعمق* : يوجه سلسلة من الأسئلة الدقيقة حتى يصل إلى جذور الوضع أو المشكلة الكامنة وراء السطح .
٤ .	*يخاطب آخرين أو يتصل بهم* : يزور الآخرين من غير المعنيين بصفة شخصية ليحصل على انطباعهم وخبراتهم والمعلومات الخلفية التى بحوزتهم (قد يكون هذا ضرباً من ضروب استخدام علاقات سبق إنشاؤها وقد لا يكون بالضرورة كذلك).
٥ .	يقوم *بالبحث* : يقدم جهداً خلال فترة محددة من الوقت للحصول على البيانات المطلوبة أو التغذية الانعكاسية أو يقوم بعمل بحث من خلال الجرائد والمجلات أو أية مصادر أخرى . (إذا كانت المعلومات تشمل بيانات أو معلومات تقنية متوفرة أو كان الجهد المنتظم يشمل الحصول على دورات تدريبية ، فإن ذلك لا يدرج هنا وإنما فى الخبرات التقنية ج)
٦ .	يستخدم نظمه *المستمرة الخاصة* : يقوم شخصياً بوضع نظم أو عادات لجمع معلومات متنوعة (قد تشمل الإدارة عن طريق التجول ، اجتماعات روتينية غير رسمية ..... الخ وذلك فى حالة استخدامها خصيصاً لجمع المعلومات) .
٧ .	يشرك *الآخرين* : يشرك الأشخاص الآخرين الذين هم عادة غير معنيين بالأمر ويجعلهم
٨ .	يبحثون عن المعلومات . (لا يدرج هنا تفويض المرؤسين **للبحث عن المعلومات** ، و إنما هذه النقطة لإشراك الآخرين الذين لا يشتركون فى هذا الأمر عادة) .

* التعمق أو الضغط للحصول على المعلومات الدقيقة أو لحل جملة من التناقضات عن طريق سلسلة من الأسئلة .

* التدقيق فى البحث عن الفرص المحتملة والمعلومات المتناثرة التى قد تكون ذات نفع فى المستقبل .

* التطوع بالخروج لمعاينة الطائرة أو المصنع أو السفينة أو تمديدات العميل ، أو مؤسسة طالب القرض أو غرفة الدرس أو بحوث الطلاب الراسبين، أو أى موضوع متعلق بالعمل .

*(يروى موظف بنك تجارى عندما رُفض القرض الذى قام بإعداده) : لقد تحطمت ، لم يكن هنالك أسوأ من ذلك . بالطبع لم يعرف العميل شيئاً عن هذا؛ لذلك بدأت أبحث عن وسيلة لتجاوز هذه العقبة ، واتصلت بأعضاء فى لجنة اللوائح بالبنك بصفة غير رسمية لمعرفة الأساس القانونى للرفض (**معلومات** ١) .*

*بعد أن أخبرتُ أن الطائرة ليست على ما يرام ذهبتُ شخصياً للكشف عنها (**معلومات** ٢)*

عندما كان فلان قادماً من أجل تفتيش كبير اتصلت هاتفياً بصديقى (جو) فى كنساس وقد عمل معه من قبل ؛ لأسأله عن أسلوبه ، وعن الأشياء الهامة بالنسبة له ، وعندما عرفت أنه كان فى ميدان الأعمال ، وهو رجل عملى ، يكره التعقيد ، ويريد أن يرى الأمور على بساطتها كيفت عرض شركتنا بحيث جعلته يركز على التفاصيل العملية الهامة .

*(هذا مساعد مدير المدرسة يتصل دورياً بأولياء الأمور بصفة عشوائية ليستطلع جو المدرسة) قال لهم "أريد أن أسمع انطباعكم بخصوص وضع ابنكم لدينا، أى شىء : المدرسين أو الدروس أو القاعات أو الغداء أو الحافلات أو الشائعات التى تسمعونها ...." (**معلومات** ٦،) .*

العلاقة بجدارات أخرى

يدعم **البحث عن المعلومات** المتعلقة بالمشاكل أو الفرص المحتملة فى المستقبل **المبادرة** (أ.٤ فما فوق) . وذلك حسب المدى الزمنى المحتمل أن تكون المعلومات مفيدة أثناءه .

البحث عن المعلومات ذو أهمية مركزية للمستويات العليا من **المبادرة** ولعدد آخر من

الجدارات . وفى الواقع يعتبر **البحث عن المعلومات** أحد أكثر الخصائص انتشاراً بين ذوى الأداء المتميز ، وأنه يوجد بصورة أو بأخرى فى أغلب الأحداث الهامة التى يمرون بها .

والحصول على **خبرات متخصصة** (**خبرة** ج) هو حالة خاصة من **البحث عن المعلومات** .

يعتبر **البحث عن المعلومات** مطلباً أساسياً أو خطوة أولى لكل من:

* **المبادرة .**
* **التفكير الإدراكى .**
* **التفكير التحليلى .**
* **تفهم الآخرين** (عادة **معلومات** ٢ ، الملاحظة الشخصية) .
* **الخبرات التخصصية .**
* **التوجه لخدمة العملاء** (أ.٦ فما فوق) .

وعادة ما يقتضى البحث عن المعلومات الجدارة التالية :

* **العمل الجماعى والتعاون** (مستوى ٤) .

الهوامش

١ - Mc Clelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R A., & Lowell, E. L. (1953), **The Achievement Motive.** New York : Appleton Century - Ceafts.

٢ - Jacques, E. (1989), **Requisite Organization,** Arlington, VA : Ca-son Hall.

الفصل الخامس
مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية

تشمل **مجموعة المساعدة** والخدمات الإنسانية نية الاستجابة لحوائج الآخرين، وتهيئة النفس للتساوق مع اهتمامات الآخرين ومشاعرهم ورغباتهم **(تفهم الآخرين)** ، والعمل على الاستجابة لهذه الحاجات **(خدمة العملاء)** . وهذا يقتضى وجود حاجة كامنة أقوى **للنفوذ والتأثير** أكثر من أى مجموعة أخرى .

وبالرغم من أنه يمكن **لتفهم الآخرين** أن تؤدى باستقلالية ؛ فإنها تعتبر أساساً للمستويات العليا من **خدمة العملاء** . كذلك فإن **تفهم الآخرين** تستخدم لمساعدة الجدارات فى مجموعة **التأثير والمجموعة الإدارية** .

تفهم الآخرين (تفهم)

تقتضى **تفهم الآخرين** الرغبة فى تفهم أناس آخرين ؛ فهى المقدرة على الإصغاء بدقة وتفهم الأفكار التى لم يُعرب عنها ، أو التى لم يكتمل الإعراب عنها ، وكذلك المشاعر والاهتمامات لدى الآخرين . و"الآخرون" هنا تشير إما إلى الأشخاص أو إلى طوائف من الناس يفترض أن يكون لكل أفرادها نفس المشاعر والاهتمامات تقريباً ("إن مشرفى الصف الأول لدىّ شعروا بتجاهلهم" أو "لقد استجابت المجموعة بحماس غير أن لديهم بعض التحفظات على ....")

تعتبر **القدرة على تفهم الآخرين عبر الثقافات** ، التى تتزايد أهميتها، حالة خاصة من حالات **تفهم الآخرين** ، عبر حواجز الثقافات ، وكثيراً ما تشمل قدراً كبيراً من **البحث عن المعلومات** .

كما تطلق الأسماء الآتية على **تفهم الآخرين** :

* التعاطف .

* الإصغاء .

* الإحساس بالآخرين .

* إدراك مشاعر الآخرين .

* التفهم التشخيصى .

ويحتوى مقياس **تفهم الآخرين** جدول (١-٥) على مقياسين (أ) مقياس لمدى تعقد تفهم الآخرين وعمقه ويتفاوت بين تفهم المعانى الظاهرة أو المشاعر الواضحة و تفهم الأسباب المعقدة والخفية الكامنة وراء التصرفات المستمرة . (ب) الإصغاء والاستجابة للآخرين ومقدار الجهد المبذول فى الإصغاء والاستجابة للآخرين ، ويتفاوت بين الاستماع البسيط لتوضيح التصرف السابق للناس و قيام الشخص بقصارى جهده لمساعدة الناس فى مشاكلهم الشخصية أو البينية .

وعادة ما يظهر **تفهم الآخرين** عادة على الصور الآتية :

* إدراك مشاعر الآخرين ومزاجهم .

* استخدام الفهم القائم على الإصغاء والملاحظة فى التنبؤ بتصرفات الآخرين والاستعداد لها.

* تفهم مواقف الآخرين واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم .

* تفهم الأسباب الكامنة وراء المواقف الأساسية الطويلة العهد لدى الأشخاص ، وأنماط سلوكهم ومشاكلهم .

إن الفم المطوط والعين الحزينة يعنيان أن هذا الشخص كان محبطًا .

*للبلدان عادات مختلفة ، فعندما تخطو على ظهر سفينة فأنت تحاول أن تكون سفيرًا ؛ لأنك تمثل حكومة بلدك بطريقة ما وهم أيضاً يمثلون بلدانهم . لذلك فعندما خلع هذا الشخص حذاءه لم أكن لألج هناك بحذاء صيد خلفه ، فخلعت حذائى وسرت على القنطرة بجواربى . لم يؤذنى ذلك كثيراً ، بل أعتقد أنه ساعدنى على أن أتعامل معه بطريقة أفضل (**تفهم** أ.٣، ب.٤).*

جدول (١-٥) مقياس تفهم الآخرين

المستوى	الوصف السلوكى
أ	**عمق تفهم الآخرين**
أ (-١)	غياب *التفهم* : يسئ الفهم ، أو يفاجأ بمشاعر الآخرين وتصرفاتهم ، أو ينظر إليهم بناء على فكرة مسبقة لها علاقة بالنوع أو الجنس أو الثقافة.
أ . صفر	لا ينطبق : أو لا يظهر إدراكًا واضحًا بوجود الآخرين ، ولكن لا توجد شواهد سوء فهم حاد . كثيرًا ما يكون هذا المستوى مصاحباً للإقناع المباشر (تأثير أ.٢، أ.٣).
أ . ١	يتفهم إما المشاعر وإما المضمون : يتفهم إما المشاعر الحالية وإما المضمون الظاهر ، ولكن ليس كلاهما معًا .
أ . ٢	يتفهم *المشاعر والمضمون معًا* : يتفهم المشاعر الحالية والمضمون الظاهر سويًا .
أ . ٣	يتفهم *المعانى* : يتفهم الأفكار أو الاهتمامات أو المشاعر الحالية التى لم يفصح عنها. أو يهيئ الآخرين للتصرف وفقًا لرغبة المتحدث .
أ . ٤	يتفهم *المسائل الأساسية* : يتفهم المشاكل غير الظاهرة والأسباب الكامنة وراء مشاعر الشخص الراهنة والطويلة العهد ، وكذلك سلوكياته واهتماماته ، أو يعطى صورة متوازنة عن نقاط القوة والضعف لدى شخص أخر.
أ . ٥	يتفهم *المسائل الأساسية المعقدة* : يتفهم الأسباب المعقدة الكامنة خلف المواقف الأساسية الدائمة للأشخاص وأنماط سلوكهم ومشاكلهم.
ب	***الإصغاء والاستجابة للآخرين :***
ب (-١)	*لايتعاطف* : يهين الآخرين ويجعلهم محبطين .
ب . صفر	*لا ينطبق* : أو لا يبذل أى مجهود للإصغاء .
ب . ١	يُصغى : يلتقط إشارات عن مشاعر الآخرين ومعانيهم ، أو يستمع عندما يقصده شخص ما. قد يسأل أسئلة تشخيصة مؤكدة ، ويستخدم فهمه فى تفسير التصرفات السابقة للآخرين .
ب . ٢	يجعل *نفسه مهيئاً للإصغاء* : يطبق سياسة الباب المفتوح . يقوم بما فى وسعه لتشجيع الحوار ، أو يتقصّى الفهم فعلياً (عادة من أجل التأثير على الآخرين وتطويرهم ومساعدتهم وقيادتهم).
ب . ٣	يتنبأ بردود *أفعال الآخرين* : يستخدم الفهم القائم على الإصغاء والملاحظة للتنبؤ والاستعداد لردود فعل الآخرين .
ب . ٤	يصغى بتجاوب : يعكس اهتمامات الآخرين . من السهل التحدث إليه، أو يستجيب لاهتمامات الآخرين بتغيير سلوكه الشخصى بأسلوب متجاوب ومفيد.
ب . ٥	يتصرف *للمساعدة* : يساعد الناس فى المشاكل المطروحة أو الملحوظة. [ملاحظة للمقيمين : اعتبر أيضاً **تطوير الآخرين** ، **التوجه لخدمة العملاء** ، أو **الخبرة التخصصية**، فإذا كان من الواضح أن النية **تطويرية** أو **لخدمة العملاء** أو كانت مشكلة **تخصصية** أدرج التقييم على مقياس تفهم (أ) والتصرف على مقياس الجدارة الأخرى . أما إذا كانت النية والمحتوى لايشتملان على إحدى الجدارات الأخرى بوضوح ، سجل التصرف هنا أيضًا . والفارق بين السلوك المتجاوب وبين **الأثر والتأثير** هو أن المتحدث فى الأولى لا يدخل الموقف بهدف خاص من البداية ، و لكنه يستجيب ، **(بمرونة) إلى حاجيات الآخرين أو وضعهم** .

*(مدرس/ مرشد تعليم الكبار) كان من الصعب للغاية على (مارى) أن تكتب خطتها الدراسية وكان ذلك مؤلماً لها للغاية . فعندما يكون لديك إحساس ذاتى بأنك لا تساوى شيئًا ثم تشرع فى تأمل خبرتك السابقة ، وتبدأ فى التحقق من أنك فعلاً ذو قيمة ، وأنه كان باستطاعتك فعلاً أن تكون شيئاً ما .... هذا الإدراك قد يكون مؤلماً للغاية . وقد كان مؤلماً (لمارى) بهذه الطريقة . فكانت تنظر إلى ما تعلمت ولسان حالها يقول : "يا إلهى، لقد أضعت كل هذا! هل فاتنى القطار؟" (**تفهم أ.٥، ب.١**).*

العلاقة بالجدارات الأخرى

يستفيد **تفهم الآخرين** من **البحث عن المعلومات** ، بما فى ذلك الملاحظة ، الأسئلة المباشرة ، البحث غير المباشر عن المعلومات (من مصدر ثالث، شواهد غير مباشرة)، أو الأساليب المتعددة لاختبار الفرضيات .

يشكل **تفهم الآخرين** القاعدة التى لا تستغنى عنها المستويات العليا من **الأثر والتأثير والتوجه لخدمة العملاء** . وتتحدد فعالية **الأثر والتأثير والتوجه لخدمة العملاء** بعمق الفهم الدقيق ، ففى قصص ذوى الأداء المتفوق يمتزج **تفهم الآخرين** مع **الأثر والتأثير** أو **التوجه لخدمة العملاء** فى نفس التصرف أو الواقعة.

كذلك فإن تفهم الآخرين يساعد **تطوير الآخرين** ، **والوعى بالمؤسسة** ، **والعمل الجماعى** ، **والتعاون وبناء العلاقات** .

ويقتضى **تفهم الآخرين** (ب.٤) (التحرك لخدمة الآخرين) مقدارًا معتدلاً من **المبادرة** ، ويقترب من **الأثر والتأثير** والفارق بينهما أن لدى المتحدث فى **الأثر والتأثير** برنامجه الخاص فى الموقف ، فى حين أنه هنا ببساطة يساعد أو يستجيب دون غرض آخر مسبق .

ويقتضى **تفهم الآخرين** المستوى الأول من **المرونة** (مرونة أ.١) ، وذلك فقط عندما يكون منظور المتحدث أو اهتماماته متعارضة مع أولئك الذين يستمع إليهم ، غير أن المستوى الرابع (**تفهم** ب.٤ – التصرف المتجاوب) يتطلب بعض المرونة .

التوجه لخدمة العملاء (عملاء)

يتضمن **التوجه لخدمة العملاء** الرغبة فى مساعدة الآخرين ، أو خدمتهم من أجل الاستجابة لحاجاتهم . إنه يعنى تركيز الجهود على اكتشاف حاجة العميل أو الزبون وقضائها . وهو يتشابه فى عمق الفهم مع **تفهم الآخرين** وأحياناً تتوازى تصرفاته مع **الأثر والتأثير** . أما الفارق بينهما فهو أن التركيز الأول هنا على تفهم حاجات الآخرين (وليس التفهم العام لأفكارهم، مشاعرهم أو تصرفاتهم) ، ثم عمل شىء لمساعدتهم أو خدمتهم (وليس للتأثير عليهم بهدف مساندة البرنامج الخاص لدى المتصرف).

وقد يكون العميل عميلاً حقيقيًا (أى عميلاً خارجيًا) ، أو المستخدم الطرفى فى نفس المؤسسة (أى عميلاً داخليًا) . وفى بعض الأحيان يكون هناك أكثر من مجموعة من العملاء . فعلى سبيل المثال ، قد يظهر المدرسون توجهًا لخدمة العملاء مع الطلاب أو مع أولياء الأمور ، ورجال الدين يظهرون نفس التوجه نحو المصلّين أو الفقراء والمرضى واليتامى من خارج المؤسسة الدينية . وفى هذه الحالات فإنه من المفيد أحيانًا استخدام مقياسيْن (عملاء) واحد لكل مجموعة عملاء .

وقد أطلقت على **التوجه لخدمة العملاء** مسميات أخرى مثل :

* المساعدة والتوجه للخدمة .
* التركيز على احتياجات العميل .
* تشريك العميل .
* التركيز على المستخدم الطرفى .
* الاهتمام برضاء المريض .

ويحتوى مقياس **التوجه لخدمة العملاء** (جدول ٢-٥) على بعدين اثنين : البعد الأول (أ) يقيس شدة الرغبة واكتمال التصرف ، والمقصود باكتمال التصرف هو التصرف كناصح أو استشارى أمين للعميل. والبعد الثانى (ب) : هو مقدار الجهد والمبادرة

جدول (٢-٥) مقياس التوجه لخدمة العملاء (عملاء)

المستوى	الوصف السلوكى
أ	*التركيز على رغبات العملاء*
أ. (- ٣)	يعبر عن *توقعات سلبية من العملاء* : يصدر تعليقات تعميمية سلبية عن العملاء . يحمل العملاء مسئولية النتائج السلبية . ويشمل هذا أيضاً تعليقات حول العرق أو الجنس. [ملاحظة للمقيمين : التعليقات السلبية الصحيحة موضوعياً لا تدرج هنا مثل وصف أحد العملاء الذى سبق دخوله السجن بأنه (رد سجون)].
أ. (- ٢)	يعبر عن عدم *الوضوح* : غير واضح تجاه طلبات العميل ومدى مسئوليته عنها ("لم أكن متأكداً من الغرض من هذا الاجتماع" ، "لم أكن واثقاً مما كان العميل يريده بالتحديد") مع عدم اتخاذ أى خطوة لتوضيح الموقف .
أ. (-١)	يركز *على قدراته الشخصية* : يرغب فى إطلاع العميل على حقائق ، أو على إمكانياته الذاتية ، أو على إمكانيات الشركة بدلاً من التركيز على حاجيات العميل .
أ. صفر	يقدم *أقل قدر مطلوب من الخدمة* : يقدم رداً فورياً ومرتجلاً على سؤال العميل دون التعمق فى خلفية الحاجات أو المشاكل الكامنة أو محاولة تفهم الإطار العام لسؤال العميل .
أ . ١	*يتابع* : يتابع طلبات العميل واستفساراته وشكواه . يُعلِم العميل - أولاً بأول - عما يجرى بخصوص تقدم المشاريع ولكنه لا يتطرق إلى المسائل أو القضايا الجوهرية التى تشغل بال العميل .
أ . ٢	*يحافظ على اتصال واضح مع العميل بخصوص التوقعات المتبادلة* : يراقب رضا العميل . يوزع معلومات مفيدة على العملاء . يقدم خدمة ودودة بهيجة .
أ . ٣	*يتحمل المسئولية بصفة شخصية* : يحل مشاكل خدمة العملاء فوراً ، ودون التهرب من المسئولية ، أو اللجوء إلى الدفاع .
أ . ٤	*يجعل نفسه رهن إشارة العميل* : يكون ذا نفع خاص للعميل الذى يتعرض لظروف حرجة. يعطى العميل رقم هاتف المنزل ، أو أى وسيلة أخرى لتيسير الاتصال ، أو يقضى وقتاً إضافياً فى مكان العميل [قد لا يكون هذا المستوى مهماً فى بعض الظروف ، وقد يكون ضرورياً فى البعض الآخر ، وذلك وفقاً لملابسات الموقف].
أ . ٥	يتصرف *لتحسين الوضع* : يقوم بمحاولات ملموسة لإضافة قيمة للعميل ، أو لجعل الأشياء أفضل بطريقة ما . يعبر عن توقعاته الإيجابية تجاه العميل.
أ . ٦	ينكبّ *على الاحتياجات الأساسية* : يبحث عن المعلومات المرتبطة بالحاجات الأساسية الحقيقية للعميل ، والتى تكمن خلف ما عبر عنه العميل فى البداية ، ويوفق بينها وبين الخدمات أو المنتجات المتوفرة (أو المعدلة وفقاً لتلك الحاجات).
أ . ٧	يستخدم *مرئيات طويلة المدى* : يعمل وفقاً لمرئيات طويلة المدى فى التعامل مع حاجيات العميل .

تابع : جدول (٢-٥)

المستوى	الوصف السلوكى
أ . ٨	قد يضحي بتكلفة ما فى الحاضر من أجل علاقة بعيدة المدى . ينظر إلى مصلحة العميل على المدى الطويل . قد يبادر بأفعال ينتج عنها نجاح ظاهر للعميل ثم يثنى عليه لهذا النجاح . يتصرف *كناصح أمين* : يبنى رأياً مستقلاً عن حاجات العميل أو مشاكله أو فرصه وإمكانية تحقيقها . ويتصرف وفقاً لهذا الرأى ، (مثال : يقترح مدخلاً مناسباً وجديداً يخالف ما يطلبه العميل) . يصبح وثيق الارتباط بعملية اتخاذ القرار لدى العميل (نجاح الأداء فى هذا المستوى مرهون بعلاقة ناجحة على مدى فترة من الزمن) قد يدفع العميل لمواجهة أمور صعبة .
أ . ٩	يتصرف *كمستشار للعميل* : يقف إلى جانب العميل فى مواجهة المؤسسة مع ضمان المصلحة على المدى البعيد للمؤسسة . مثال ينصح العميل بعدم التوسع بالشراء حالياً (و بذلك يحتفظ باستمرارية العميل مستقبلاً) . يدفع إدارة الشركة لحل مشكلة متعلقة بعميل له شكوى عادلة بخصوص معاملة الشركة له .
ب	**_المبادرة_ (الجهد الاستنسابى) المبذول لمساعدة أو خدمة الآخرين**
ب . (-١)	يعوق *جهود الآخرين* : يعطى ملاحظات سلبية عن العملاء ، أو يستاء من العميل الذى يواجه مشاكل .
ب . صفر	*لا يتصرف* : قد يتعلل " لم يكن بوسعى قضاء ذلك الشأن بسبب ..".
ب . ١	يقوم *بالعمل الروتينى المطلوب* : يهتم بقضاء حاجة العميل.
ب . ٢	يخرج *عن المألوف فى تقديم المساعدة* : يقوم بأكثر من العمل الروتينى المطلوب (ضعف الوقت أو الجهد).
ب . ٣	يتخذ *إجراءات استثنائية ملموسة لتلبية حاجات الآخرين* : حوالى ضعفين إلى ستة أضعاف الوقت و الجهد المستخدمين .
ب . ٤	يشرك *الآخرين فى عمل تصرفات استثنائية لتلبية حاجة شخص ما* .
ب . ٥	يبذل *جهوداً غير عادية* : يستخدم وقته الخاص أو يعمل طوال أسابيع عديدة لمساعدة الآخرين . يأخذ على عاتقه أعمالاً أو يبذل جهوداً تتعدى الوصف الوظيفى بمراحل.

المُتخذة لصالح العميل ، وذلك تدرجًا من بذل القليل من الوقت الإضافى ؛ لجعل الآخرين يتطوعون بجهودهم لخدمة العملاء - إلى بذل جهود غير عادية (مثال : أنشأ مستشار مكتب توظيف برنامجًا تدريبيًا للمتقدمين للوظائف ، وقام بإدارته بعد أوقات الدوام لمدة ساعتين إلى ثلاث ساعات أربع مرات أسبوعياً لعدة أشهر .)

(ومثال آخر تولى مندوب مبيعات أسمدة وحبوب إدارة محل حبوب يملكه أحد عملائه لأكثر من أسبوع ؛ وذلك عندما مرض العميل فجأة ، وعُجل به إلى المستشفى .)

وتشتمل المظاهر التقليدية **للتوجه لخدمة العملاء** على :

* البحث بعمق لمعرفة الحاجيات الحقيقية لدى العميل والكامنة وراء تلك التى عبر عنها فى البداية ، والتوفيق بينها وبين المنتجات والخدمات المتوفرة (أو المعدلة وفقًا لهذه الحاجيات).
* تحمل مسئولية تصحيح مشاكل خدمة العملاء بصفة شخصية ، أو حل تلك المشكلات بطريقة فورية دون محاولة التهرب من المسئولية .
* العمل كناصح أمين يتصرف بناء على رأى مستقل بخصوص حاجات العميل ومشاكله وفرصه وإمكانيات وضعها موضع التنفيذ.
* العمل بنظرة بعيدة المدى لمواجهة مشاكل العميل :

*كانت إحدى العميلات تواجه صعوبة الحصول على شيك فيه مال مُعاد، فلجأت إلىّ قائلة إن مدير العمليات كان فظاً معها. كنت متأكداً من أن هناك سوء تفاهم ؛ لأن ذلك لم يكن من طبيعته . على كل حال ، فقد اعتذرت لها وساعدتها فى الحصول على ذلك الشيك، ثم تركتها تذهب . لم يستغرق الأمر منى أكثر من دقائق معدودة ، ولكنها كانت كافية لحل المشكلة ، فقد غادرت وهى مستريحة أكثر مما كانت عليه لدى مجيئها (**عملاء** أ.٣، ب.١).*

(خلال مفاوضات حرجة لفائدة هذا العميل) عندما كنت أذهب لزيارة صديقى فى لندن، كنت أخاطب العميل قائلاً: "كيف حالك يا سيد فلان، كيف تسير الأمور عندك ، ما رأيك فى .....". وكان هذا يعطيه شعوراً بأننى فعلاً فى خدمته ، وأنه الأهم بالنسبة لى .

كان ذلك العميل يعانى مشاكل مالية ، قد أنشأت معه علاقة حميمة على مر السنين كصديق وشريك عمل ومندوب مبيعات . كان يحترم رأيى من واقع تلك العلاقة ، وساعدته خلال تلك السنوات فى تصحيح أعماله ومواكبته مع ظروف السوق . كان فى السابق تاجر جملة ، ثم نجحت فى إقناعه بتركيز جهوده على البيع بالتجزئة وربما التخلص من بعض

*النوعيات غير المربحة ، وتبسيط عمله مع التركيز على ما يمكن أن يحقق له أقصى ربح (**عملاء** أ.٨، ب.٣). [يُدرج أيضاً تحت **بناء العلاقة**] .*

العلاقة بجدارات أخرى

التوجه لخدمة العملاء تستمد المساعدة من **البحث عن المعلومات وتفهم الآخرين** .

وتعتبر **المبادرة** إلى حد كبير جزءاً من **التوجه لخدمة العملاء** ؛ والمقياس ب (الجهود) للجدارتين متطابق تقريباً بالفعل . كذلك فإن (**عملاء** أ. ٦ و زيادة) تستلزم مستويات متوسطة على البعد الزمنى **للمبادرة** .

وعادة ما يكون التعبير عن **التوجه للإنجاز** متعلقاً بتحسين الأداء لدى مؤسسة العميل (**إنجاز** أ. ٥ فما فوق) .

كذلك فإن المستويات العليا من **خدمة العميل** (أ. ٦ إلى أ. ٨) تتضمن ما يلى :

* **البحث عن المعلومات** .
* **تفكيرًا تحليليًا أو إدراكيًا** على الأقل فى المستويات المنخفضة إلى المتوسطة.
* **تفهم الآخرين أو تفهم المؤسسة** (مستوى متوسطًا إلى عالٍ) .
* إما **خبرة تخصصية** أو **عقلية أعمال** أو كليتهما ، و ذلك حسب طبيعة المنتج أو الخدمة ومحتواهما.
* مستوى متوسطًا إلى عالٍ فى **بناء العلاقات** . وفى بعض المراكز شديدة الاهتمام بخدمة العملاء (مثل مدير العلاقات مع العميل) ، فإن **بناء العلاقات وخدمة العملاء** متلازمان بحيث إن استخدام أى منهما يتضمن الأخرى ويدعمها .

الفصل السادس
مجموعة الأثر والتأثير

تعكس **مجموعة التأثير** الاهتمام الدفين لدى الشخص بالتأثير على الآخرين ، ويُعرف هذا بالحاجة إلى السلطة أو النفوذ [١] . وعادةً ما يتأثر دافع النفوذ الذى يغذى السلوك الناجع باعتبارات مصالح المؤسسة ، أو مصالح الآخرين حيث لم يتبين لنا أن المؤديين الأكثر تفوقاً ينشدون منزلة أو صيتاً أو سمعة ، أو أى مكسب شخصى على حساب مصالح الآخرين أو المؤسسة. إن النية والتصرفات التى تدرج على المقياس الإيجابى فى كل الجدارات يجب أن تكون اجتماعية إلى درجه معقولة، بمعنى أن التأثير المطلوب يكون للصالح العام ، أو على الأقل غير ضار به . فالتنافس الطاحن داخل المؤسسة ، أو استخدام التأثير للمكسب الشخصى على حساب المؤسسة ككل - يتم إدراجه على الجانب السلبى من مقياس **الأثر والتأثير** .

الأثر والتأثير (تأثير)

يعبر **الأثر والتأثير** عن النية فى الإقناع والتأثير ، أو ترك انطباع قوى لدى الآخرين ؛ وذلك من أجل دفعهم لتأييد مقاصد المتحدث ، أو من أجل الرغبة فى ترك أثر أو تأثير معين على الآخرين .

أما الفارق الدقيق بين **الأثر والتأثير** وبين **تفهم الآخرين** أو **التوجه لخدمة العملاء** ، فيتلخص فى أن المتحدث يرمى إلى مقاصده الخاصة فى حالة **الأثر والتأثير** ، أو يصبو إلى إحداث انطباع محدد مقصود ، أو الحصول على إقرار الآخرين على تصرف معين .

ويطلق على **الأثر والتأثير** عدة أسماء أخرى منها :

* التأثير الإستراتيجى .
* إدارة الانطباع .

* حب الظهور .

* الإقناع الموجه .

* التأثير التعاوني .

ولمقياس **الأثر والتأثير** بُعدان اثنان : البعد الرئيسي (أ) يصف مقدار التصرفات التي تُتخذ للتأثير على الآخرين ومدى تعقيدها ، تتدرج من التقديم المباشر إلى الإستراتيجيات المعقدة التي تشمل خطوات متعددة أو أشخاصًا آخرين . والبعد الثانوي (ب) ، ويغطى اتساع التأثير بدءاً من شخص واحد إلى المؤسسة بالكامل ، ثم إلى الأحداث الصناعية أو السياسية على مستوى العالم .

عندما يستخدم التأثير على أفراد آخرين (أي على اتساع بسيط) فإنه يعتمد على **تفهم الآخرين** حيث إنه من الصعب أو من المستحيل التأثير على الآخرين بكفاءة واستمرارية بدون تفهمهم. وبالمثل فإن الشخص بحاجة إلى **الإدراك التنظيمي** حتى يستطيع التأثير بصفة فعالة على المؤسسة (تأثير على اتساع كبير).

تشتمل مؤشرات **الأثر والتأثير** على ما يلي :

* توقع تأثير التصرف أو التفاصيل الأخرى على نظرة الناس للمتحدث .

* الاحتكام إلى الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق .

* استخدام أمثلة محسوسة، ووسائل إيضاح، عروض حية ....الخ .

* تجميع ائتلافات سياسية، بناء دعم لأفكاره "من وراء الستار" .

* إظهار بعض المعلومات ، أو حجبها عمداً للحصول على تأثير معين .

* استخدام "مهارات عمل المجموعات" لقيادة مجموعة أو توجيهها .

بدلاً من أن تشترى قطعة واحدة ، لماذا لا تغير الغرفة بأكملها؟ باستطاعتك الحصول على قدر طيب من الأثاث مقابل هذا المال ، طالما أنك تذهب إلى هذا الحد ، فمن الأولى أن تغير الغرفة بأكملها (تأثير أ.٢ ، ب.١).

عندما بدأت هذا العمل كان لدى قدر بسيط من المؤهلات الرسمية. أردت أن أقدم انطباعاً عملياً جاداً بحيث لا يشكك أحد فى أهليتى . كنت دائماً أصفف شعرى إلى الخلف وأرتدى بذلة رسمية وكعباً قصيراً . وهكذا وبعد أن أثبت نفسى فى العمل بدأت فى التراجع بعض الشىء إلى سالف طبيعتى . (تأثير أ.٤ ، ب.٢) .

*كنت أعلم أن إرسالنا ذلك الخطاب إلى أعضاء مجلس النواب سوف يغضب اثنين أو ثلاثة من كبار الضباط المعنيين بهذا التدبير ، ولكننى كنت أعلم أيضاً أن ذلك سوف يضع حداً للاعتماد على مصدر واحد فى التدبير . وبالفعل بمجرد وصول الخطاب إلى (البنتاجون) توقف كل شىء ، وعلم الجميع أن كل شىء معلق . وبالطبع فقد كان أول ما جاءنى مكالمة من الجنرال "س" الذى سب عائلتى لأنه ، بلا شك ، قد تلقى توبيخاً من رئيسه [تصرف خطير : إرسال خطابات اعتراض إلى النواب، مع فهم لسلسلة الأسباب الناجمة عن تصرف الآخرين والمؤدية إلى توقع مكالمة هاتفية حادة ، يحتوى أيضاً **الإدراك التنظيمى** (**تأثير** أ.٥، ب.٤ ، علاوة على **تفهم** أ٤، ب١)] .*

*كنت أعلم أن إقناع زوجته بالانضمام إلى الشركة مهم بقدر إقناعه هو . لقد تعمدت أن أريه حوض السفن ، ثم شرعت فى الإعداد لتعريف زوجته إلى اثنين من أقربائى فى نادى الفروسية [أشرك الأقرباء فى التأثير على الزوجة حتى تقنع بدورها زوجها فى الانضمام إلى شركة المتحدث **تأثير** أ٨ ، ب١] .*

(استشارى يعطى مجموعة من المديرين عرضاً عن خطة تخفيض العمالة ، وكان من بينهم مدير مبيعات شديد الميل إلى تأجيج الخلافات) تفكرت فى أننى لو أقدمت مباشرة على الإفصاح عن المنطقة التى كان الواضح أنها لم تحقق شيئاً فى التسويق ، فسيكون بالإمكان أن يعزو ذلك إلى لألف سبب وسبب ، وأن يفسر أسباب عدم اتخاذه لأى قرار من هذا القبيل وأسباب رغبته فى ترك الأمور على حالها. لذلك فقد بدأت بتوجيه حديثى إلى المدير الإدارى قائلاً : "هنالك ستة منكم وست من السكرتيرات ولم تنقص أى من هذه الأعداد ، لماذا لم نبدأ بتخفيض عدد هذه السكرتيرات؟ لماذا لم نبدأ من أبوابكم الأمامية أنتم مباشرة؟" و بالطبع فقد كبل ذلك أقدامهم جميعاً. لم يكن أىٌّ منهم يتوقع أن أتساءل عن سكرتيراتهم . وهكذا فقد

جدول (١-٦) مقياس الأثر والتأثير (تأثير)

المستوى	الوصف السلوكى
أ	*التصرف المتخذ للتأثير على الآخرين*
أ . (-١)	نفوذ *الشخص* : منافسات جد حادة داخل المؤسسة ، الاهتمام بالوضع الشخصى بغض النظر عن الضرر الذى قد يلحق بالمنظمة .
أ . ٠	غير *قابل للتطبيق* : لا يبدى أى محاولة لإقناع الآخرين أو التأثير عليهم .
أ . ١	*يبدى الرغبة دون القيام بفعل محدد* : يرغب فى التأثير على الآخرين من خلال الحرص على مظهره وسمعته ومركزه الأدبى .
أ . ٢	*يتخذ خطوة واحدة للإقناع* : لا يحاول التكيف مع مستوى المخاطبين أو ميولهم . يستخدم الأسلوب المباشر فى الإقناع سواء فى المناقشات أو فى تقديم العروض (مثال الإقناع بالحجة أو بالبيانات أو بالتصور الشامل أو باستخدام أمثلة محسوسة أو وسائل سمع بصرية أو بيان عملى ...الخ) .
أ . ٣	*يتخذ خطوتين من أجل الإقناع* : لا يحاول التكيف مع المخاطبين أو اهتماماتهم ، وإنما يُعد عروضاً رصينة معتمدة على البيانات، يسوق أكثر من حجة أو حجتين خلال العرض أو المناقشة .
أ . ٤	*يحسب أثر تصرفاته أو كلماته* : يكيف العرض أو المناقشة بحيث تتناسب مع مستوى المخاطَبين واهتماماتهم . يتنبأ بتأثير التصرف ، أو أى شيء آخر على نظرة الآخرين للمتكلم .
أ . ٥	*يدبر تصرفات شديدة التأثير* : يحسم السلوك المرغوب فيه لدى الآخرين أو يقوم بعمل شديد التأثير معد بحكمة غير عادية للحصول على أثر معين [ملاحظة للمقيمين : التهديدات أو إظهار الغضب الشديد لا يدرجان تحت تصرف شديد التأثير انظر التوجيه مستوى أ. ٨] .
أ . ٦	*يتخذ خطوتين للإقناع* : وكل من الخطوتين معد لمخاطب ما أو مخطط للحصول على تأثير محدد أو التنبؤ والاستعداد لردود أفعال الآخرين .
أ . ٧	*ثلاث خطوات أو تأثير غير مباشر* : يستخدم خبراء أو طرفاً ثالثاً للتأثير، أو يتخذ ثلاثة تصرفات مختلفة أو يسوق حججاً مدبرة ومعقدة . يقوم بتكوين ائتلافات سياسية، يبنى التأييد لأفكاره "من وراء الستار" ، يدلى ببعض المعلومات أو يحجبها عن قصد بهدف الحصول على تأثير محدد . يستخدم "مهارات العمل الجماعى" لقيادة مجموعة أو توجيهها .
أ . ٨	*إستراتيجيات معقدة للتأثير* : يستخدم إستراتيجيات معقدة مكيفة وفق الحالة [مثال: يستخدم سلسلة من التأثيرات غير المباشرة : "يجعل (س) يُوضح لـ (ص) حتى يقوم (ص) بإخبار (ج) عن كذا"] . يهندس الحالات أو الوظائف أو يغير هيكل المؤسسة ليشجع سلوكاً معيناً . يستخدم مناورات سياسية لبلوغ هدف أو تسجيل أثر وهذا المستوى من تعقد التصرف يرتبط عادة بالمستويات (٤) و (٥) و (٦) من **تفهم الآخرين** أو المستويات المقابلة من **الإدراك التنظيمى** .

تابع : جدول (١- ٦)

المستوى	الوصف السلوكى
ب	*اتساع التأثير : التفهم أو شبكات الاتصال (فى صلب المؤسسة أو خارجها) .*
ب . ١	شخص واحد آخر .
ب . ٢	وحدة عمل أو فريق مشروع .
ب . ٣	قسم .
ب . ٤	إدارة أو شركة صغيرة بأسرها .
ب . ٥	شركة كبيرة بأسرها .
ب . ٦	منظمات المدينة السياسية أو الحكومية أو المهنية .
ب . ٧	منظمات الولاية السياسية أو الحكومية أو المهنية .
ب . ٨	المنظمات الوطنية السياسية أو الحكومية أو المهنية .
ب . ٩	المنظمات الدولية السياسية أو الحكومية أو المهنية .

*حصلت على فرصتى ، وقبل أن يفيقوا من الصدمة فاجأتهم بسؤال عن تخفيض قسم التسويق. وحيث إن مدير المبيعات كان لا يزال يعانى نوعاً ما من الصدمة، فإنه لم يكن يتوقع سؤالاً بخصوص قسم التسويق التابع له ؛ لذلك فقد هب اثنان من المديرين الآخرين لمهاجمة ذلك المسكين (مدير المبيعات) ؛ لأنه لم يدفع مدير التسويق التابع له إلى تقليص الأعداد فى القسم الذى يضعه فوق كل اعتبار. وهكذا فقد حصلنا فى نهاية اليوم على ما كنا نرغب فيه ولكن بطريقة ملتوية. لقد أمتعنى هذا كثيراً (**تأثير** أ٨، ب).*

العلاقة بجدارات أخرى

يشمل **الأثر والتأثير** (أ. ٤ وما فوق) على **تفهم الآخرين** ، فالاستخدام الفعال **للتأثير** يعتمد على التفهم الدقيق للعلاقات بالآخرين . فأحياناً ما يقوم الناس بالتأثير والمداخلة دون توفر قدر مناسب من الفهم ، ولكن التأثير فى هذه الحالة يكون أقرب إلى العشوائية والخروج عن مستوى التحكم ، علاوة على عدم دلالته على الأداء المتفوق. **والإدراك التنظيمى** هو أساس التغير فى **الأثر والتأثير** ، وأثره أكبر اتساعاً (الطرف الأعلى من المقياس ب) .

إن استخدام إستراتيجيات **الأثر والتأثير** (أثر أ.٦ إلى أ.٨) يستلزم مستوى متوسطًا من **التفكير التحليلى والإدراكى** علاوة على قدر من **المرونة** .

وعادة ما تساند **المبادرة الأثر والتأثير** لأنه من الممكن الأخذ بالمبادرة من أجل **الأثر والتأثير** كما هو الحال بالنسبة لأغراض أخرى.

وعادة ما تؤيد **بناء العلاقات الأثر والتأثير** على مستوى **المؤسسة** (ب.٣ وأعلى) فتقدم المعلومات ، علاوة على أسس التحالف والتأثير غير المباشر.

وتعتبر مجموعة **الجدارات الإدارية** التى سنتناولها بالشرح فى الفصل السابع (**تطوير الآخرين والعمل الجماعى والتعاون وقيادة الفريق**) - حالات خاصة من **الأثر والتأثير** تعبر كل منها عن غرض خاص .

ولا يعتبر **الحزم** حالة خاصة من **التأثير** ؛ حيث إن النية هناك ليست التأثير أو الإقناع بصفة عامة ، و إنما لفرض إرادة أو رغبات الشخص على الآخرين .

الإدراك التنظيمى (تنظيمى)

يشير **الإدراك التنظيمى** إلى مقدرة الشخص على إدراك علاقات القوى داخل مؤسسته أو المؤسسات الأخرى (عملاء ، موردين ، الخ) أو يشير ، على مستويات أعلى، إلى مقدرة الشخص على إدراك وضع المؤسسة فى إطارها العالمى الأعم . ويشمل هذا المقدرة على تحديد صانعى القرارات الحقيقيين والأشخاص ذوى التأثير عليهم . كما يعنى التنبؤ بالطريقة التى سيؤثر بها حدث أو وضع جديد ما على الأشخاص والمجموعات داخل المؤسسة ، أو وضع المؤسسة إزاء الأسواق والسياسات والشركات الوطنية والعالمية .

هذا القياس موازٍ لمقياس **تفهم الآخرين** ، ولكن الموضوع هنا هو المؤسسة وليس الأفراد . وبالطبع فإن مستويات متوسطة من **تفهم الآخرين** تعتبر أقل مما هو مطلوب للمساهمة فى **الإدراك التنظيمى** ، و لكن هاتين الخاصتين لا تعتمدان بالضرورة على

بعضهما البعض . وبتعبير أوضح ، فإن "الحيوانات السياسية" قد لا تُصغى إلى أناس آخرين يعبرون عن آراء لا توافق مقاصدهم، كما أنهم كثيراً ما يتهمون بنقص فى التصرفات الاستجابية (والتى تعرف أيضاً بالإحساس بشعور الآخرين).

هذا المقياس قد يشير إلى الوعى والأثر داخل المؤسسة التى ينتمى إليها الفرد (يرمز له **تنظيمى د**) ، أو الوعى والأثر على مؤسسات خارجية (عميل، مورد .. الخ و يرمز له **تنظيمى خ**) .

وفى دراسات مختلفة استخدمت أسماء أخرى **للإدراك التنظيمى** ، مثل :

* قواعد اللعبة فى المؤسسة .
* تجنيد الآخرين .
* تفهم مؤسسات العملاء .
* استخدام سلسلة الأوامر .
* الذكاء السياسى .

البعد الأساسى (أ) لمقياس **الإدراك التنظيمى** (جدول ٢- ٦) هو مدى تعقيد الفهم وعمقه : أى عدد العوامل التى يأخذها الفرد بعين الاعتبار فى **الإدراك التنظيمى** . ويتدرج عمق الفهم للمؤسسة من تفهم التسلسل الرسمى للوظائف فيها إلى تفهم الأمور الخفية طويلة المدى . أما البعد الآخر (ب) فهو الاتساع ، ويقيس حجم المؤسسة التى يفهمها الشخص ، وهو يماثل مقياس الاتساع المستخدم للأثر والتأثير (انظر جدول ١-٦) .

من المؤشرات التقليدية **للإدراك التنظيمى** ما يلى :

* تفهم الهيكل غير الرسمى للمؤسسة (التعرف على الأشخاص الرئيسيين والمؤثرين على صانعى القرارات).

* التعرف على القيود غير المعلنة للمؤسسة. ما الذى يمكن أو لايمكن فعله فى ظروف محددة أو على مستويات معينة.

* التعرف على ومواجهة المشاكل والفرص والقوى السياسية الخفية المؤثرة على المؤسسة .

*(مندوب مبيعات فنى ، بخصوص تعامل الشركة العميلة مع عرض الأسعار) كنت أعلم أننا لن نرى العرض حتى تتم الموافقة عليه، لقد أرسلوه عبر حلقات التسلسل الإدارى إلى أعلى ، ولن نطلع عليه إلا بعد أن يصبح الأمر منتهياً. كان ذلك أحد قراراتهم الرسمية ؛ إذ لديهم أمور حساسة ، فبعض مراكزهم سوف تغلق تماماً ومعداتنا الجديدة سوف يتم تركيبها فى غرفة الحاسب الآلى ، و بذلك سيتم نقل وظائف أكبر عدد من الناس . كذلك فإن لديهم مشاكل عديدة مع اتحاد العمال . أعتقد أنهم يشعرون بأنه كلما قل الإفصاح عن هذا العرض كان ذلك أفضل (**تنظيمى** خ. أ ٣ ، ب ٣) .*

*(استشارى يصف المنظمة العميلة) قيل لى : إن المدير العام الجديد الذى تم جلبه إلى المؤسسة من بداية السنة الماضية نوع مختلف تماماً. والسؤال الذى كنت أطرحه دائماً عن هذا المنصب، هل هى نهاية المطاف بالنسبة لذلك الشخص؟ بمعنى هل وضعوه هنا تهميشاً أم إعداداً لمنصب أكبر؟ لقد كان هذا الشخص نفسه هو رئيس الشركة المرتقب ، واستنتجت أنه شخص شديد الأهمية ؛ لذلك فقد قررت فوراً أنه يجب علىّ مقابلته ، وأنه فرصتنا الذهبية . وقابلت مدير الموارد البشرية يوماً لأحدثه فى إمكانية الحصول على موعد لمقابلة المدير العام التنفيذى ..(**تنظيمى** خ أ ٤ ، ب ٣).*

*ربما كانت الإجراءات السابقة لـ "س" أقل استخداماً من تلك التى نستخدمها الآن. وكان السبب الجذرى لذلك (عدم استخدام النظام) هو الأسلوب الذى صمم به النظام . لقد كان هناك ضغط جوهرى على مجموعة من الناس ولم تكن هناك جهود جماعية كبيرة ؛ لأن المدير الأعلى قرر فرضه على الناس، وذلك بدلاً من أن يجعلهم يبدون وجهة نظرهم، لقد فرض آراءه عليهم مباشرة (**تنظيمى** . د أ٥ ، ب٢).*

العلاقة بجدارات أخرى

يعتبر **البحث عن المعلومات** مُساعداً هاماً **للإدراك التنظيمى** بما فى ذلك الملاحظة

جدول (٢-٦) مقياس الإدراك التنظيمى (تنظيمى)*

المستوى	الوصف السلوكى
أ	**عمق فهم *المؤسسة* :**
أ. (-١)	يسئ فهم هيكل المؤسسة ، يتخبط .
أ . صفر	غير مسيس : يستجيب للطلبات الظاهرية ، ويركز على أداء عمله متجاهلاً أو مزدرياً المناورات والخلافات الدائرة فى المؤسسة .
أ . ١	*يفهم الهيكل الرسمى* : يميز أو يصف (يستخدم) الهيكل الرسمى أو التسلسل الوظيفى للمؤسسة . "سلسلة الأوامر" ومراكز القوة والقوانين والنظم وإجراءات العمل الرسمية ... الخ .
أ . ٢	*يدرك الهيكل غير الرسمى* : يدرك الهيكل غير الرسمى ، وقد يستخدمه (يتعرف على الأشخاص الرئيسيين ، والمؤثرين على صناعة القرارات .... الخ).
أ . ٣	*يدرك الجو والثقافة* : يتعرف على القيود غير المعلنة للمؤسسة : ما الذى يمكن وما الذى لا يمكن فعله فى أوقات أو مناصب معينة. يتفهم ثقافة المؤسسة ، واللغة التى سوف تكون أكثر تأثيراً ويستخدمها .
أ . ٤	*يدرك المناورات والخلافات والسياسات الدائرة فى المؤسسة* : يدرك علاقات القوى الدائرة فى صلب المؤسسة وكذلك العلاقات السياسية (ويصفها ويقدر على تحريكها) (التحالفات والتنافس).
أ . ٥	*يدرك الأمور الخفية فى المؤسسة* : يدرك أسباب التصرفات التنظيمية الحالية أو المشاكل الخفية أو الفرص المتوفرة فى المؤسسة ويتعامل معها . أو يصف الهيكل الوظيفى الخفى فى المؤسسة.
أ . ٦	*يدرك الأمور الخفية طويلة المدى فى المؤسسة* : يدرك المشاكل والفرص والقوى السياسية الخفية طويلة المدى والمؤثرة فى المؤسسة فى علاقاتها بالعالم الخارجى (ويتعامل معها) .

* المقياس الثانوى (ب) للاتساع : انظر جدول (١-٦) .

والأسئلة المباشرة والتقصى غير المباشر للحقائق (عبر طرف ثالث أو شواهد غير مباشرة)، والأساليب المختلفة لاختبار الفرضيات.

أحياناً يكون **بناء العلاقات** أساساً **للإدراك التنظيمى** والتأثير؛ لأنه يوفر مصدراً للمعلومات والفهم ، وكذلك يعد أساساً للتكتلات والتعاون فى التأثير.

كما يساعد **الإدراك التنظيمى** المستويات التنظيمية من **الأثر والتأثير** (ب.٣ فما فوق) . كما قد يساعد **قيادة الفريق والعمل الجماعى والتعاون** .

بناء العلاقات (علاقات)

بناء العلاقات هو بناء علاقات ودية أو شبكة اتصالات مع الناس المفيدين ، أو الذين يحتمل أن يكونوا مفيدين يوماً ما فى تحقيق أهداف متعلقة بالعمل والمحافظة على تلك العلاقات ، وأحياناً يكون الهدف الواسطى واضحاً كما يبين المثالان التاليان :

بالنظر إلى المستقبل فإننى سأذهب إلى ميريلاند على الأرجح هذا العام والعام القادم ؛ والسبب هو أننى أريد أن أوثق علاقتى مع الابنة حتى إنها إذا دخلت سن الثامنة عشر ، وتسلمت نقودها . وأرادت إنشاء أمانة ؛ فإنى أريدها أن تختارنا أمناء عليها.

لقد وثقت علاقتى معه ؛ لأننى أردت أن أقابل رئيسه . وأن أعرض عليه المشروع فى وقت ما .

وأحياناً ما يكون الهدف الواسطى أقل ظهوراً ، ويتحدد وفقاً لاختيار الأشخاص الذين تطور العلاقة معهم . إن جدارة **بناء العلاقات** تشمل دائماً (ولو على المدى البعيد) أهدافًا متعلقة بالعمل . أما بناء علاقات صداقة صرفة من أجل الصداقة فإنها جدارة مختلفة **(الاهتمام بالانتماء)** لا يحتويها القاموس الشامل .

فى النماذج المختلفة فقد أطلق على **بناء العلاقات** المسميات التالية :

* شبكة الاتصالات .
* استخدام الموارد .
* تطوير العلاقات .
* العلاقات الشخصية .
* الاهتمام بعلاقات العملاء .
* القدرة على بناء الصلات .

وقد يظهر **بناء العلاقات** إما داخل المؤسسة نفسها (ويرمز له **بعلاقات د**) ، أو مع أناس فى مؤسسات أخرى ، أو فى المجتمع (ويرمز لها **بعلاقات خ**).

جدول (٣-٦) مقياس بناء العلاقات (علاقات)*

المستوى	الوصف السلوكى
أ	*قرب العلاقة المبنية :*
أ . .	يتجنب *اللقاءات* : انطوائى ، يتجنب العلاقات الاجتماعية.
أ . ١	يتقبل *الدعوة* : يتقبل الدعوة أو العروض الحميمة من الآخرين ، ولكنه لا يقدم دعوة مقابلة ، لا يكلف نفسه مجهوداً لبناء علاقة عمل .
أ . ٢	يبنى *علاقات مرتبطة بالعمل* : يحافظ على علاقات عمل رسمية (محددة بشكل كبير بأمور متعلقة بالعمل : ولا يشترط أن تكون رسمية اللهجة والنوعية والهيكل). يتطرق إلى محادثات عرضية حول أمور تتعلق بالعمل.
أ . ٣	يعقد *لقاءات غير رسمية من وقت لآخر: يبادر أحياناً بتكوين علاقات غير رسمية وعفوية فى العمل . يتحدث عن الأطفال والرياضة والأخبار وغيرها .*
أ . ٤	يبنى *الصلات* : غالباً ما يبادر بإنشاء علاقات غير رسمية أو عفوية فى العمل مع شركائه أو عملائه . يبذل جهداً مقصوداً لبناء الصلات.
أ . ٥	يعقد *لقاءات اجتماعية* موسمية : يعقد لقاءات حميمة مع الشركاء أو العملاء من حين لآخر خارج العمل فى النادى أو المطعم أو غيره أو يسعى لمواصلتها.
أ . ٦	يعقد *لقاءات اجتماعية* متكررة : يعقد لقاءات حميمة مع الشركاء أو العملاء بصفة متكررة خارج العمل فى النادى أو المطعم ، أو غيره ويسعى لمواصلتها.
أ . ٧	يعقد *لقاءات منزلية أو عائلية* : من حين إلى آخر يستضيف الشركاء أو العملاء فى المنزل أو يذهب إلى منازلهم .
أ . ٨	يقيم علاقة شخصية حميمة : كثيراً ما يستضيف الشركاء أو العملاء فى المنزل. تربطهم به صداقة حميمة . يستفيد من الصداقة الشخصية فى توسيع شبكة اتصال الأعمال .

* بالنسبة لمقياس الاتساع (ب) . انظر جدول (١-٦)

وحيث إن المستويات العليا من العلاقات غير مطلوبة فى الكثير من الوظائف ، فإن هذا المقياس يعتبر مثالاً واضحاً للحقيقة القائلة : «إن كل ارتفاع فى المقياس ليس بالضرورة فى الاتجاه الأفضل» .

لدينا دراسات عديدة تفيد فعلاً أن العلاقات الشخصية القريبة جداً مع الزملاء والعملاء تميز ذوى الأداء المتفوق ، غير أن المزج بين العمل والحياة الخاصة بنجاح على المدى الطويل يخرجنا فى دقائقه وتفاصيله عن نطاق هذا الكتاب .

إن البعد الأساسى (أ) لمقياس **بناء العلاقات** (جدول ٣- ٦) هو مدى الألفة والقرب فى العلاقة ، ويتدرج هذا البعد من لاشىء إلى علاقة عمل رسمية (أى لا تتجاوز موضوعات متعلقة بالعمل) ، ثم إلى علاقة صداقة شخصية تشمل أعضاء العائلة. والبعد الثانى (ب) يصف حجم شبكة الصداقات المبنية أو اتساعها. وهذا المقياس هو نفسه مقياس الاتساع لجدارة **التأثير** وجدارة **الإدراك التنظيمى** (جدول ١-٦). وكثيراً ما لا يعطى الأشخاص فى المقابلات معلومات كافية لإسناد درجة إلى بعد الاتساع فى **بناء العلاقات** .

وتشمل المؤشرات السلوكية ما يلى :

* العمل قصداً على بناء الصلة ، جاهزية الشخص لبناء الصلة.
* بناء الصلة بسهولة (قد يتم ملاحظة ذلك مباشرة فى المقابلات).
* تقاسم المعلومات الشخصية لبناء قاعدة مشتركة أو علاقات ثنائية.
* إنشاء شبكات أو بناء علاقة صداقة مع أشخاص عديدين قد يحتاج إليهم الشخص يوماً ما للحصول على معلومات أو مساعدة أخرى :

*بدأ الأمر بمحادثة روتينية تبادلنا فيها السؤال عن أحوالنا ؛ لأننى لم أكن قد رأيته منذ نحو شهر، ثم سألته إذا كان بإمكانى الدخول إلى غرف قطع الغيار ؛ لإلقاء نظرة والتعرف على ما لديه . ثم كتبت قائمة باحتياجاتى والأغراض التى كان قد تركها ، فوافق على أن أحصل على القطع (**علاقات أ.٢ ، ب.١**) .*

*لقد وضعت نصب عينى أن أتكلم إلى مدير العمليات الذى كان عميلى ، و قلت له : إننى أرغب فى التحدث إلى كل من يعنيه الأمر فى اجتماع موسع ؛ ثم اتصلت شخصياً بأكبر عدد ممكن من الأشخاص الذين كانوا موجودين ، وأمضيت معهم من (١٠) إلى (١٥) دقيقة ، تحدثنا خلالها عن أشياء كثيرة وعن نفسى وعن الأهداف السامية التى نصبو إلى تحقيقها . وعلى الرغم من أننا واجهنا بعض المشاكل البسيطة مع الناس خلال هذا التدخل - إلا أننى لم أتعرض لأى مشكلة كبيرة معهم على الإطلاق (**علاقات أ . ٤ ب. ٣**).*

نحن نقوم بالمؤانسة . كانت ليلة الافتتاح فى الأوبرا مساء السبت الماضى ، وكانت لدينا طاولة لـ (٢٠) فرداً من علية القوم مع زوجاتهم وأزواجهم ، وقد واصلنا السهر حتى الثالثة صباحاً. لقد كانت سهرة تعارف رائعة .

ذهبت إلى (إد دى) رئيس موظفى الاستثمار و الذى تربطنى به علاقة صداقة قوية جداً و قلت : "إد ، أنا بحاجة إلى أن أمرر هذا الأمر بنجاح " . قام (إد) بإحضار رئيسه (الذى لا يفعل هذا عادة ") وكانت تلك مساعدة كبيرة [هذا مثال على استغلال علاقة قائمة أو شبكة تعارف ، وهو مثال يكثر وجود مثله فى مجموعة البيانات وليس فى هذه المجموعة ؛ لأن هذه الأمثلة فى العادة صعبة فى التقييم (**علاقات** أ.٨) .

العلاقة بجدارات أخرى

المستويات المتوسطة من **تفهم الآخرين** والأثر والتأثير تتضمن **بناء العلاقات** حيث إن النية فى **بناء العلاقات** هى ترك أثر طويل المدى على الآخرين. **تفهم الآخرين** ضرورى لاستيعاب الطريقة المثلى لمصادقة شخص ما.

ويقتضى **بناء العلاقات** قدراً متوسطاً **من المبادرة** (القيام بأشياء اليوم لتهيئة الموارد المساعدة فى إيجاد فرص أو حل مشاكل مستقبلية).

وبمجرد أن تنشأ هذه العلاقات والشبكات وتأخذ مجراها ؛ حتى تسهم إلى حد بعيد فى المستويات العليا من **الأثر والتأثير** خصوصاً التأثير على المؤسسات .

وتتطلب المستويات العليا من **التوجه لخدمة العميل** القدرة على **بناء العلاقات** (درجة الثقة عادة ما تبنى بمرور الزمن بالرغم من كون العلاقة رسمية (مثال : **علاقات مؤسسة** أ.٢ أو أ.٣) . وفى المقابل فإن تقديم خدمة كبيرة للعميل قد تكون مدخلاً لإنشاء علاقة .

الهامش

١ - McClelland, D.C. (1975), Power: **The Inner Experience,** New York: Irvington.

الفصل السابع
المجموعة الإدارية

تعتبر **مجموعة الجدارات الإدارية** فرعاً من مجموعة **الأثر والتأثير** من ناحية كونها ترمى إلى إحداث أثر من نوع خاص . هذا الأثر (**تطوير الآخرين** ، **قيادتهم** ، تحسين **العمل الجماعى والتعاون**) ذو أهمية خاصة للمديرين . وقد تمت تغطية هذه المجموعة بشكل جيد فى القاموس الشامل للجدارات ؛ حيث إنها شديدة الانتشار بين المديرين وغيرهم ممن شملتهم الدراسة.

تطوير الآخرين (تطوير)

يعتبر **تطوير الآخرين** نموذجاً خاصاً من **الأثر والتأثير** ، تكون الرغبة فيه هى التعليم أو المساعدة على تطوير شخص أو مجموعة من الأشخاص. ويقتضى كل مستوى إيجابى فى **تطوير الآخرين** نية صادقة فى تشجيع تعليم الآخرين وتطويرهم. ويكمن جوهر هذه الجدارة فى النية التطويرية والتأثير التطويرى لا فى الدور الرسمى. فإرسال الناس إلى البرامج التدريبية الرسمية من أجل تلبية متطلبات المؤسسة (أو الترقى الرامى أصلاً إلى الوفاء بحاجات العمل) - لا يعبر عن نية لتطوير الآخرين ولا يدرج فى هذا المقياس ، وعلى العكس من ذلك تدرج على هذا المقياس مساعى تطوير الزملاء والعملاء وحتى الرؤساء.

أما التصرفات التى تشبه التصرفات المدرجة فى هذا المقياس دون أن تكون خلفها نية تطويرية أو تعليمية لشخص آخر - فإنها تدرج تحت **الإلزام** أو **تفهم الآخرين** أو **الأثر والتأثير** أو **العمل الجماعى والتعاون** .

و يطلق على **تطوير الآخرين** أسماء أخرى مثل :

* التعليم والتدريب .

* تأمين تنمية المرءوسين وتطويرهم .

* تدريب الآخرين .

* النظرة الواقعية الإيجابية .

* مّد المساعدة .

يمثل البعد الأساسى (أ) **لتطوير الآخرين** (جدول ١-٧) شدة التصرف الساعى إلى تطوير الآخرين واكتماله ، ويتدرج هذا البعد من الحفاظ على توقعات إيجابية عن إمكانيات الآخرين ، إلى القيام بترقية الأفراد على أساس التطوير الناجح . والبعد الثانى (ب) يجمع بين عدد من يتم تطويرهم وبين علاقتهم بالمتحدث ، ويتدرج من تطوير مرؤوس واحد فقط إلى تطوير الرئيس أو العميل ، ثم إلى تطوير مجموعات كبيرة من أشخاص مختلفة المستويات .

ومن التصرفات الشائعة التى تعبر عن **تطوير الآخرين** ما يلى :

* الإفصاح عن توقعات إيجابية عن الآخرين ، حتى فى الحالات الصعبة .

* الاعتقاد بأن الآخرين يرغبون فى التعلم ويقدرون عليه .

* إعطاء التعليمات أو الشرح العملى مصحوباً بالأسباب أو المبررات كوسيلة تدريبية.

* صياغة التعليقات السلبية على السلوك ، وليس على الأفراد والإفصاح عن التوقعات الإيجابية فى الأداء مستقبلاً ، أو توجيه اقتراحات للتطوير بصورة تتناسب مع الشخص .

* تحديد الاحتياجات التدريبية أو التطويرية ، وتصميم برامج أو مواد جديدة أو إنشاؤها للوفاء بتلك الاحتياجات .

* تفويض الوظائف أو المسئوليات من أجل تطوير قدرات الآخرين :

جدول (١-٧) مقياس تطوير الآخرين (تطوير)

المستوى	الوصف السلوكى
أ	***شدة التوجه للتطوير و اكتمال الأعمال التطويرية :***
أ. (-١)	*يحبط* : يفصح عن توقعات سلبية عامة أو خاصة . يستاء من المرءوسين والطلاب والعملاء. لديه أسلوب إدارى يعتمد على فرض معدلاته.
أ . ٠	*لا ينطبق* : أو لا يبذل جهداً ملموساً لتطوير الآخرين : يركز على القيام بعمله هو على أكمل وجه ضارباً بذلك مثلاً طيباً.
أ . ١	يفصح عن *توقعات إيجابية من الآخرين* : يفصح عن توقعات إيجابية تجاه مقدرة الآخرين ، وإمكانيات نجاحهم حتى فى الحالات الصعبة . يعتقد أن الآخرين يرغبون فى التعلم وأن ذلك فى إمكانهم فعلاً.
أ . ٢	يعطى *تعليمات تفصيلية و/أو توضيحات عملية* : يوضح كيفية أداء المهمة ويعطى مقترحات محددة ومفيدة .
أ . ٣	يعطى *أسباباً أو دعامات أخرى* : يعطى توجيهات أو يوضح بطريقة عملية مع ذكر الأسباب والمبررات باعتبارها أسلوباً تدريباً . يقدم التأييد العملى أو المساعدة لجعل الوظيفة أسهل (يسخّر المزيد من الموارد أو الأدوات أو المعلومات أو النصائح المتخصصة وذلك بصفة تطوعية) . يطرح الأسئلة ويقدم الاختبارات أو يستخدم وسائل أخرى للتأكد من فهم الآخرين للشروح أو التعليمات .
أ . ٤	يعطى *تعليقات محددة وإيجابية أو متوازنة للأغراض التطويرية* .
أ . ٥	يشحذ *الهمم و يشجع* : يشحذ الهمم بعد الانتكاسة . يحصر تعليقاته السلبية على التصرفات وليس على الأفراد مع التعبير عن توقعاته الإيجابية للأداء المستقبلى . يعطى اقتراحات تطويرية مناسبة للشخص أو يقسم المهمة الصعبة إلى عناصر أصغر أو يستخدم إستراتيجيات أخرى .
أ . ٦	يقدم *تدريباً أو إرشاداً طويل المدى* : يجهز المهام أو البرامج التدريبية أو مجالات الخبرة الأخرى المفيدة من أجل تشجيع الآخرين وتعليمهم وتطويرهم . بما فى ذلك دفعهم إلى إيجاد حلول المشاكل بأنفسهم ؛ ليتعلموا من ذلك بدلاً من إعطائهم الحلول جاهزة. ولا يدرج هنا التدريب الرسمى الذى يُعطى وفاءً لمتطلبات الدولة أو المؤسسة.
أ . ٧	يبتكر *تعليماً أو تدريباً جديداً* : يحدد الحاجات التدريبية أو التطويرية ويصمم أو ينشأ برامج أو مواد جديدة للوفاء بذلك . يصمم مداخل جديدة تماماً لتناول مواد تدريبية تقليدية . أو يهيئ تجارب ناجحة للآخرين كى يبنوا مهاراتهم وثقتهم .

تابع جدول (١-٧)

المستوى	الوصف السلوكي
أ . ٨	*يفوض بالكامل* : بعد تقييم جدارة المرءوس يفوض له صلاحية ومسئولية كاملة مع إعطائه الفرصة لإنجاز العمل بطريقته الخاصة بما فى ذلك الفرصة لارتكاب بعض الأخطاء والتعلم منها فى ظروف غير حرجة .
أ . ٩	*يكافئ التطور الجيد* : يُرقِّى أو يوصى بالترقية لموظف كفء ؛ تقديراً لنجاحه فى اكتساب خبرات ، أو يقدم أى مكافأة أخرى على الأداء الجيد . و يدرج هذا التصرف فى درجة عالية لأنه يعنى أن على الشخص أن يكون قد طور الآخرين بنجاح حتى يكافئهم على استجابتهم الجيدة للتطوير .
ب	***عدد الأشخاص الذين يتم تطويرهم أو توجيههم و مراتبهم .***
ب . ١	*مرءوس واحد (أو طالب أو عميل يبحث عن استشارة) .*
ب . ٢	*مرءوسون عدة (من ٢ – ٦) .*
ب . ٣	*مرءوسون عديدون (أكثر من ٦) .*
ب . ٤	*نظير واحد (يشمل موردين أو زملاء ...) .*
ب . ٥	*نظراء عدة (من ٢ – ٦) .*
ب . ٦	*نظراء عديدون .*
ب . ٧	*رئيس أو عميل واحد .*
ب . ٨	*أكثر من رئيس أو عميل .*
ب . ٩	*مجموعات كبيرة (أكثر من ٢٠٠) من مستويات متباينة.*

ملاحظة للمقيمين : كل مستوى يقتضى ما يناسبه من مستويات تحليل الحاجات. الجهود التطويرية غير المناسبة أو المضللة لا تدرج على هذا المقياس : فبالرغم من أن نجاح الجهود التطويرية لا يعتبر شرطاً لإدراجها هنا إلا أن الجهود التى يتضح أنها غير مناسبة تستبعد تماماً.

كذلك لا يدرج هنا إرسال الأفراد إلى دورات تدريبية روتينية للوفاء باحتياجات المؤسسة (أو بغرض الترقية التى تخدم مصلحة العمل) ؛ لأن هذا الإرسال لا يعبر عن نية تطوير الآخرين .

(ضابط صف يتحدث عن ضباط مقلَّدين) : علىَّ أن أعلم الضباط الصغار كيف يقومون بقيادتى . أقول لهم ،"أنتم تقودون السفينة وأنا أراقب تلك المعدات؛ لكم الحق فى معرفة طريقة تشغيلها ، اسألونى واطلبوا مساعدتى إذا كان بمقدورى مساعدتكم فسوف أفعل" . وسرعان

*ما سألونى : يا ضابط الصف ، كيف تعمل ال ...... ؟ هل بإمكانك وضعها على خط مستقيم ؟ ...... هذا ما فعلته هذه المرة [لاحظ أن هذا مثال على تطوير الرؤساء (**تطوير** أ ٢. ، ب.٧)].*

*لقد لاحظت فوراً وجود بقايا (ماراجونا) فى المنفضة ، ولكنى أردت أن يراها مساعدى بنفسه . لم أكن لأتدخل إلا عندما أشعر أنه قد حاد عن المسار الصحيح ، فقد كنت أرغب فعلاً فى أن أجعله يقَوم بها بنفسه ، ولقد راقبته لأرى كيف كان يتصرف (**تطوير** أ ٦. ، ب.٧).*

*لقد أزعجنى ألا يعلم القسم شيئاً عن قانون العقارات ، وأنهم يسألون أسئلة غبية ؛ لذلك فقد قمت بإعداد محاضرتين تغطيان خمسة عشر بنداً ثم قلت لهم : "هذا ما يدعو إلى و جودها فى الصك ، و هذا ما عليكم أن تفعلوا إذا لم تكن موجودة، وهذا ما عليكم أن تفعلوا إذا كانت موجودة" . وهكذا فقد حاولت أن أعلمهم ما الذى عليهم أن يبحثوا عنه فى الصك ، وما إذا كان مطابقاً للقانون أم لا . ويسعدنى أن أستمر فى ذلك (**تطوير** أ. ٧ ، ب. ٥) .*

*كذلك فقد فوضت بعض مسئوليات إدارة الاجتما ع إلى المدير المساعد. وقمت بمناقشة أحداث الاجتماع معه ؛ ثم دعوته لحضور اجتما ع الصباح الذى كنت أقوم بإدارته بنفسى أو عن طريق الاستشارى ، ثم بعد ذلك أصبح مساعدى يدير الاجتما ع فى غيابى فكان ذلك تدريباً بالنسبة له (**تطوير** أ. ٨ ، ب. ١).*

العلاقة بجدارات أخرى

يقتضى **تطوير الآخرين** (أ.٤ فما فوق) مستوى متوسطاً من **تفهم الآخرين** على الأقل ؛ حتى يتم التعرف على حاجات الآخرين ونقاط-قوتهم والاستجابة لها.

ويقتضى **تطوير** (أ. ٧ تصميم برامج وموارد جديدة) – مستوى متوسطاً على الأقل من **التفكير الإدراكى** ، وقد يشمل ذلك مستويات جد مرتفعة وفقاً لحجم الابتكار فى المادة الجديدة ، كما أنه يقتضى بعضاً من **الإبداع** (**التوجه نحو الإنجاز** – ج).

وإذا لم يكن **تطوير الآخرين** جزءاً واضحاً من واجبات الوظيفة ؛ فإن مستوى (أ.٦ فما فوق) يقتضى مستوى متوسطاً أو مرتفعاً من **المبادرة** .

الإلزام : الحزم واستخدام قوة المنصب (إلزام)

الإلزام هو تعبير عن رغبة الشخص فى جعل الآخرين يستجيبون لرغباته. إن مبدأ السلوك الإلزامى أو لسان حاله هو "أعلُمهم بما عليهم أن يفعلوا"، وتتدرج هذه اللهجة من الحزم إلى الإصرار أو حتى إلى التهديد . أما اللجوء إلى إقناع الآخرين أو ترغيبهم فى الاستجابة لرغبة المتحدث ، فإنها تدرج فى **الإقناع والتأثير** وليس **الإلزام** ، ولكى تدرج استخدامات قوة المنصب أو القوة الذاتية على المحور الإيجابى للإلزام ؛ يجب أن يتسم هذا الاستخدام بالحكمة والفعالية والحرص على صالح المؤسسة على المدى البعيد ، أما الاستخدام الأهوج أو غير الفعال لقوة المنصب فإنه لا يدرج فى هذه الجدارة ؛ لأنه لا يعبر عن أداء متفوق .

وتطلق على **الإلزام** أسماء أخرى منها :

* الحسم .
* استخدام القوة .
* استخدام التأثير الخشن .
* المسؤولية .
* الحزم فى فرض مواصفات الجودة .
* المراقبة والانضباط فى الصف .

وبالرغم من أن **الإلزام** يظهر بوضوح فى علاقة الرئيس بالمرؤوس إلا أن **الإلزام** قد يلاحظ أيضاً لدى الموظفين العاديين (مثل السكرتير أثناء التنسيق مع فندق أو متعهد بتقديم الطعام) أو مورد [**إلزام** أ.٢ أو أ.٣] ، ومثل ذلك مندوب مبيعات يأمر بحزم وإصرار بطلبية أو مقاس معين [**إلزام** أ.٤ أو أ.٥].

البعد الأساسى **للإلزام** (أ) (جدول ٢-٧) هو شدة اللهجة ، ويتدرج من الطلبات الواضحة إلى عروض الغضب (بصورة مقصودة ومنظمة) ثم إلى إنهاء خدمة الموظف

جدول (٢-٧) مقياس الإلزام : الحزم واستخدام قوة المنصب (إلزام) *

المستوى	الوصف السلوكى
أ	*شدة الإلزام :*
أ - (-١)	*سلبى* : يستجيب لطلبات الآخرين حتى لو أدى ذلك إلى تعطيل المهام الأساسية . يهتم بأن يكون محبوباً (أو بعدم إزعاج الآخرين أو إغضابهم) أكثر من اهتمامه بإنهاء العمل بصورة طيبة . قد يخشى إزعاج الآخرين أو إثارة غضبهم .
أ . .	*لايصدر أوامر* : لا يعطى توجيهات عندما يطلب منه ذلك : (أو التوجيهات غير مطلوبة فى هذا المنصب) . والمدير فى هذه المستوى يستم بالغموض بخصوص المتطلبات حتى لو سئل مباشرة . فمن الأعراض المعهودة أن يشكو المرءوسون من أنهم لا يعلمون ماذا يريدهم فلان أن يفعلوا .
أ . ١	*يعطى تعليمات روتينية أساسية* : يعطى تعليمات مناسبة ، يوضح الطلبات والحاجات إلى حد ما .
أ . ٢	*يعطى تعليمات محددة* : يفوض الأعمال الروتنية ليتفرغ للأعمال الهامة أو الاعتبارات طويلة المدى ، أو يعطى التعليمات مع توضيح تفصيلى كاف [إذا كان التفويض من أجل تطوير الآخرين تدرج فى **تطوير الآخرين** وإذا كان التفويض من أجل أن ينصب نفسه كقائد للفريق (انظر **قيادة الفريق**) . أما النية العامة هنا فهى ببساطة إنجاز العمل] قد يظهر المتفوقون هذا المستوى عندما يفتقدون السلطة الرسمية ، ولكن فى غياب شخص آخر يتبوأ المسؤولية .
أ . ٣	*يتحدث بإصرار* : يرفض الطلبات غير المنطقية بحزم ، ويضع حدوداً تصرفات الآخرين . قد يناور بالمواقف ليحد من خيارات الآخرين ، أو ليجبرهم على توفير الموارد المطلوبة .
أ . ٤	*يطالب بأداء مرتفع* : ينفرد بإرساء المواصفات . يطلب أداء مرتفعاً وجودة عالية وموارد وفيرة . يصر على الرضوخ لمطالبه أو أوامره فى لهجة حادة لا تدع مجالاً للتسامح . قد يوجد هذا المستوى لدى ذوى الأداء المرتفع من مندوبى المبيعات أو المستشارين أو موظفى الودائع مع عملائهم .
أ . ٥	*يراقب الأداء بوضوح* : يراقب معدلات الأداء مقارنة بمقاييس واضحة وبطريقة مفضوحة (أو معلنة) . مثال : يضع لوحة معلقة لنتائج المبيعات مقارنة بأهدافه الذاتية مع دوائر حمراء حول أماكن التقصير)
أ . ٦	*يواجه الآخرين* : يواجه الآخرين بطريقة مباشرة ومفتوحة حول مشاكل الأداء . [تدرج تحت **الإلزام التطويرى** عندما تشمل المناقشة التشجيع أو التوقعات الإيجابية من الأداء المستقبلى أو اقتراحات محددة ومفيدة للتحسين (مستوى ٥) .
أ . ٧	*ينبه إلى عواقب التصرفات* : يستخدم أسلوب الثواب والعقاب لتوجيه السلوك (مثال : "إذا أحسنت فسأكافئك، وإذا أسأت ف ....").
أ . ٨	*يُبدى قدراً محسوباً من الغضب أو التهديد لتحقيق الرضوخ* : يصرخ أو يهدد "إذا كررت هذا فسوف أفصلك" . [لا يدرج هنا الغضب الخارج عن السيطرة أو الذى يتبعه اعتذار أو عواقب سلبية] .
أ . ٩	*يفصل أو يتخلص من ذوى الأداء الضعيف عند الضرورة* : وذلك دون تردد بعد استنفاد المحاولات القانونية المعقولة لتحسين الأداء دون جدوى [لا يدرج هنا إذا أظهر المتحدث الأسف أو التخبط] .

* المقياس (ب) الاتساع انظر جدول (١-٧)

عند الضرورة دون الشعور بالذنب أو التردد. أما بُعد الاتساع (عدد الأفراد الموجهين) فهو يماثل **تطوير الآخرين** (جدول ١-٧).

وقد لا تسمح الوظائف الدنيا بإظهار مستويات عليا من **الإلزام** ، ولكن ذلك لم يمنع من تسجيل حالات كان فيها أصحاب الأداء المتفوق يظهرون أحياناً حزماً شديداً مع الرؤساء أو العملاء أثناء مواجهتهم فى بعض الموضوعات الحرجة المتعلقة بالأداء ونحوه . ويكون هذا أدعى للقبول عند ارتباطه بمستويات عليا من **التوجه نحو الإنجاز** (التركيز على النتائج) ، أو المستويات العليا من **التوجه لخدمة العملاء** أو كليهما .

إن المدير المتفوق لا يتوخى الإلزام كأسلوب تعامل يومى ، وإنما يتم استخدامه بفاعلية وانتقاء شديدين فى حالات معينة (خصوصاً الأزمات وآجال إنهاء المأموريات أو عند مواجهة أداء منخفض لا يستجيب للجهود التطويرية) .

وتشمل السلوكيات النمطية **للإلزام** :

* مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بخصوص مشاكل الأداء .
* الانفراد بوضع المواصفات : المطالبة بمستوى عالٍ من الأداء ، أو الجودة ، أو الموارد .
* الإصرار على التقيد بطلب الشخص أو أوامره فى لهجة حادة لا تدع مجالاً للتراجع .
* رفض الطلبات غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين .
* إعطاء توجيهات مفصلة ، توزيع المهام للتفرغ لأولويات أهم :

*ثم قلت " أريد من هذا الفريق أن يهتم بطاولة الرمل ، وأريد من هذا الفريق كتابة الفقرتين الأولى والثانية ، وسأقوم أنا بكتابة الفقرة الثالثة ، وأريد من هذا الفريق كتابة الفقرتين الرابعة والخامسة . يجب أن تنهوا ذلك فى التوقيت المحدد ؛ حتى يتسنى لى أن أنظر فيها وأتدبر أمرى . أريد منكم أن تتولوا أمر هذا التنسيق ، وأن تختاروا الأشخاص الذين سيذهبون للقيام بها" (**إلزام** أ.٢ ، ب.٢).*

حدثته بمنتهى الوضوح والصراحة . كنت قد سجلت الطلبية من قبل، ولكن ما آل إليه

*الأمر فى النهاية هو: "دوّن هذه الطلبية ، أنا أريدها ." وكنت قد اقترحت كمية محددة هى عشرة آلاف شريط (**إلزام** أ.٥، ب.٧).*

*قلت : لقد أصبح من الواضح تماماً أنك تتغيب ما لا يقل عن يوم كل أسبوع. وهذا أمر شديد الصعوبة على الطلاب . ما هو سبب المشكلة ؟ وماذا أنت فاعلٌ تجاهها؟ (**إلزام** أ.٦، ب.١) .*

*لقد قلت لهم : إن ذلك ليس اجتماعاً للمناقشة ، وإننى سوف أقول لهم بعض الأشياء ولن يكون هناك مجال للأسئلة والأجوبة ، فإذا ما كان لأحد بعد ذلك الرغبة فى أن يأتى ، إلىّ للحديث على انفراد فإننى أرحب بذلك . لقد قلت لهم أيضًا إننى لا أهتم كثيراً بشعورهم الشخصى أو تحيزهم ضد الآخرين ؛ مادام ذلك خارج أسوار المصنع. ولكن إذا حملوا ذلك التحيز والتعصب إلى داخل المصنع ، وبدأ فى التأثير على العمل فإن ذلك سوف يكون من شأنى . لا أنا ولا المرشد مستعدان لتحمل التهديدات والمضايقات ، ولكن إذا اقتضى الأمر فتح بوابة المصنع لطردهم فسوف نفعل . ثم انصرفت (**إلزام** أ.٧، ب.٣) .*

*لقد وضعت لهم أهداف أداء محددة للغاية . إذا هم حققوها بانتظام فسوف يُلغى الحاسب الآلى من قائمة الممنوعات، أما إذا لم يحققوا الأهداف فقد انتهى أمر الحاسب الآلى . وعلى الجانب الآخر فإن لدىّ بعضاً من ذوى الأداء المتميز . الواقع أن هناك فارقاً كبيراً فى الأداء بين الشخصين الثالث عشر والرابع عشر وهذا هو الفريق المتميز. لقد اصطحبتهم إلى النادى المحلى للغذاء وكان وقتاً ممتعاً. [يدرج **إلزام** أ.٥ للمراقبة الثقيلة، وكذلك **إلزام** أ.٧ لاستخدام الثواب والعقاب فى التحكم فى الأداء، **وإلزام** أ.٩ لاستبعاد الأداء الضعيف]*

*لقد أعلمته أنى أردت رؤية تغييرات جذرية غير أنه جاءنى فى المقابل بأجوبة جوفاء ؛ هدفها خدمة أغراضه الشخصية ؛ لذلك فقد فصلته [**إلزام** أ.٩، ب.١].*

العلاقة بجدارات أخرى

قد يكون الإلزام مزيجاً من التوجه إلى الإنجاز مع نقص فى مهارات **الأثر والتأثير**، أو مع وضع معين لا يكون من المناسب فيه استخدام تلك المهارات .

يقتضى **الإلزام** قدراً متوسطاً من **الثقة بالنفس** .

ويظهر **التوجه نحو الإنجاز** أيضاً فى قصص **الإلزام** التى تشمل الإصرار على مستويات أداء مرتفعة أو فرضها.

غالباً ما تتطلب **المبادرة** (أ.٣ الاستجابة السريعة والحاسمة فى الأزمات) قدراً من **الإلزام** عندما يستدعى الموقف تصرف أكثر من شخصٍ واحد .

العمل الجماعى والتعاون (جماعى)

يقتضى **العمل الجماعى والتعاون** نية صادقة فى العمل بالتعاون مع الآخرين، وانتماء الفرد إلى فريق ؛ رغبة فى العمل الجماعى بدلاً من العمل الانفرادى أو التنافسى . ونلجأ إلى هذا المقياس عندما يكون الشخص (المُقابَل) عضواً فى مجموعة تتكون من أفراد يعملون كفريق واحد ، ولا يشترط أن تكون عضوية الفريق عضوية رسمية ؛ فالأفراد من مستويات وأقسام مختلفة قد يشكلون فريقاً واحداً ؛ إذا كانوا يتشاورون بشأن إنهاء مشروع ما أو حل مشكلة ما . ويتدرج الفريق من ثلاثة أفراد فى مهمة عمل منفردة إلى جمع من فريق كبير متكامل .

وقد يظهر **العمل الجماعى والتعاون** فى أى دور داخل الفريق، فلا يستلزم أن يكون الشخص قائداً ، أو له صلاحية رسمية . إن أى شخص له سلطة رسمية غير أنه يتصرف بأسلوب المشاركة ، أو كميُسِّر للمجموعة يعتبر مستخدماً **للعمل الجماعى والتعاون** . ويدمج الكثير من مديرى المؤسسات المتفوقين **العمل الجماعى** فى **قيادة الفريق** .

ويطلق على **العمل الجماعى والتعاون** أسماء أخرى منها :

* إدارة المجموعة .
* مساعدة المجموعة .
* حل الخلافات .

* إدارة مناخ الفريق .

* تحفيز الآخرين .

والبعد الأساسى (أ) **للعمل الجماعى والتعاون** (جدول ٣-٧) هو شدة التصرف المتخذ لتشجيع العمل الجماعى وعمقه . ويتدرج العمل الجماعى من التعاون البسيط أو قيام الفرد بنصيبه إلى التصرفات التى تتخذ من أجل بناء معنويات الفريق أو حل مشكلاته . و يقيس هذا التدريج جهود تشجيع العمل الجماعى ، أو حل المشكلات التى تبذل داخل الفريق وليس تلك الجهود التى تبذل لتحقيق بعض مهام الفريق وأهدافه. وتدريج الاتساع (ب) يقيس حجم الفريق (من فريق عمل صغير إلى مؤسسات بأسرها). والبعد الثالث (ج) يشير إلى مقدار الجهد أو المبادرة المتخذة لتشجيع العمل الجماعى .

وتشمل جهود **العمل الجماعى** ما يلى :

* طلب آراء وأفكار للمساعدة فى تكوين قرارات أو خطط معينة .

* إحاطة الآخرين علمًا بالمعلومات الأخيرة عن عمل الفريق، المشاركة فى كل المعلومات المفيدة أو ذات العلاقة .

* التعبير عن التوقعات الإيجابية من الآخرين .

* التنويه علانية بإنجازات الآخرين .

* الإصرار على تمكين الآخرين، وجعلهم يشعرون بأهميتهم وقوتهم .

*(أساء أحد مشرفى الصف الأول من الذين تعوزهم التجربة - التصرف فى واقعة حدثت فى ظرف طارئ فى مصنع يشرف عليه مدير أعلى ، فقام المدير بتصحيح التصرف) فقال : طلبت من مشرف الصف الأول كتابة كل ما يتذكر عن الواقعة ، تحدثت إلى رئيسى وأعلمته بخطتى ، ثم تحدثت إلى شؤون الموظفين ، وقدموا إلىّ بعض الاقتراحات . طلبت من رئيسى أن يدعو كل من يعنيه الأمر ، فحضروا جميعاً إلى المصنع وتحدثت معهم . تحدثت كذلك مع رئيس النقابة. واستمر المتحدث على هذا النحو أى إنه كلما حدث شىء جديد فإنه يخبر كل من عليه إخباره (**جماعى** أ. ٢ ، ب. ٤ ، ج. ٢).*

جدول (٣-٧) مقياس العمل الجماعى والتعاون (جماعى)

المستوى	الوصف السلوكى
أ	***كثافة العمل وتشجيع العمل الجماعى :***
أ . (-١)	*لا يتعاون* : فوضوى . مثير للمشاكل .
أ . .	*لاينحاز* : محايد، سلبى ، لا يشارك ، ليس عضواً فى أى فريق .
أ . ١	*يتعاون* : يشارك بترحاب ، يؤيد قرارات الفريق ، يعتبر"لاعب فريق جيداً"، يقوم بنصيبه فى العمل .
أ . ٢	*يتقاسم المعلومات* : يحيط الآخرين علماً بسير الفريق باستمرار ، يتقاسم كل المعلومات المفيدة أو ذات الصلة.
أ . ٣	يعبر عن *توقعاته الإيجابية* : يعبر عن توقعات إيجابية من الآخرين. يتحدث عن أعضاء الفريق بطريقه إيجابية . يظهر احترامه لذكاء الآخرين عن طريق الاحتكام إلى المبررات.
أ . ٤	*يطلب المساهمة* : صادق فى تقدير مساهمة الآخرين وخبراتهم ، يرحب بالتعلّم من الآخرين (خصوصاً المرؤسين). يحث الآخرين على إبدائهم آراء هم و أفكارهم لمساعدته على بلورة قرارات أو خطط معينة . يدعو جميع أعضاء الفريق للمساهمة فى العمل .
أ . ٥	*يمكن الآخرين* : يشيد على الملأ بكل من أحسن الأداء . يشجع الآخرين و يمكنهم . يجعلهم يشعرون بأهميتهم وقوتهم.
أ . ٦	*يبنى الفريق* : يعمل على بناء مناخ ودى ومعنويات طيبة وتعاون وطيد (يقيم الحفلات واللقاءات ، يخلق ملامح لشخصية الفريق). يحمى سمعة الفريق عند الآخرين ويطورها.
أ . ٧	*يحل الخلافات* : يساعد على إخراج الخلافات إلى السطح ، و يشجع حسماً مفيداً لها (يجب أن يتحرك لحسم الخلافات لا إخفائها أو تجنبها).
ب	***حجم الفريق المعنى * :***
ب . ١	مجموعة صغيرة غير رسمية من *(٢-٨) أشخاص* : قد يشمل مجموعات اجتماعية أو مجموعات من الأصدقاء [نادراً ما يدرج هذا المستوى فى محيط العمل، ولكنه قد يكون مفيداً فى الاختيار أثناء المقابلات مع حديثى التخرج].
ب . ٢	*فريق عمل أو فريق مؤقت* .
ب . ٣	*مجموعة عمل مستمرة أو قسم صغير* : قد يشمل مجموعة من المرؤسين الذين هم فى الوقت نفسه رؤساء أقسام ، وذلك إذا لم تكن أنشطة القيادة تؤثر مباشرة على موظفيهم .
ب . ٤	قسم كبير بأكمله *(حوالى ١٦ - ٥٠ فرداً)* .
ب . ٥	*قطاع فى مؤسسة كبرى* : أو شركه متوسطة الحجم بأسرها .
ب . ٦	مؤسسة كبرى بأسرها .

* يدرج بالنسبة لحجم الفريق الذى يتأثر مباشرة بتعاون الشخص ، أو المساعدة التى يقدمها بطريقة مباشرة . بالنسبة لذوى المراكز العليا فى المؤسسات لا تدرج المؤسسة بالكامل إلا عندما يتأثر أغلب الأفراد فى المؤسسة أو القسم . و إذا كان الشخص (موضوع الحديث) يعمل مع مجموعة من المديرين ، يُحسب المديرون أنفسهم فقط و ليس مرءوسيهم أيضاً . فإذا خامرك شك أو كانت المعلومات غير واضحة أدرجها فى مستوى (٣- مجموعة عمل مستمرة أو قسم صغير) .

تابع : للجدول (٣ - ٧)

المستوى	الوصف السلوكى
ج	***مقدار الجهد أو المبادرة لتشجيع العمل الجماعى :***
ج ٠ ٠	صفر لا يقوم بأى جهد إضافى .
ج ٠ ١	يقوم شخصياً بأكثر من الجهد المطلوب (إلى حدّ ٤ مكالمات هاتفية أو مناقشات أو تصرفات إضافية).
ج ٠ ٢	يقوم شخصيًا بأكثر من الجهد المطلوب بكثير (٥-١٥ تصرفًا).
ج ٠ ٣	يقوم بجهد خارق للعادة (من وقته الخاص أو على مدى شهور).
ج ٠ ٤	يجعل الآخرين يقومون بأعمال غير روتينية : يعقدون اجتماعات إضافية ، ...الخ [يدرج هذا للزملاء والرؤساء أو أشخاص من مؤسسات أخرى . لا يدرج للتفويض العادى للمرءوسين إلا إذا كان موضوع التفويض يخرج تمامًا عن وصف وظيفة ذلك الشخص. المبادرات التى تشمل تقديم المساعدة العادية للمرءوسين تدرج على المستويات ٣، ٤ ، أو ٥].
ج ٠ ٥	يشرك الآخرين فى جهود خارقة للعادة .

كانت المنطقة التى كنا نعمل بها سبخة بكل معنى الكلمة ، فهى طبقة رقيقة من الأوساخ المتحجرة. ولما تأكد من كونى قد استوعبت ذلك ، قال : الآن وقد أدركت المشكلة عليك أن تكون أكثر حذراً ، فقلت : وماذا تقترح علىّ أن أفعل؟ فقال : حسناً ، لقد أتلفت الجانب ، عليك أن تعود لإصلاحه . فقلت : حسناً ! ثم ذهبت فأصلحته [تدرج أيضاً فى ***التعامل مع الفشل*** *واعتراف الفرد بأخطائه وتصحيحها].*

*لدىّ بعض من مندوبى المبيعات الذين تجاوزوا أهدافهم بوضوح ، أعتقد أنهم قاموا بعمل جيد وقد قلت لهم ذلك ، وقد أشدت بذلك أيما إشادة فى اجتماع المبيعات . لقد أردت أن يعرف الجميع الإنجاز الطيب الذى قاموا به (**جماعى** أ.٥) .*

*لقد قلت للعمال الموسميين : إن لدينا أعمالاً هائلة نقوم بها فى فترة الإغلاق السنوى . لقد اعتبرناهم جزءاً من الأعمال وجزءاً من وحدتنا. كان هدفنا أن نعمل كفريق . وأن نهتم بالتعرف على أى مشكلة تخصهم . ثم أخذتهم بصحبة مشرف الصف الأول فى جولة ؛ ليتعرفوا على المنطقة (**جماعى** أ.٦ ، ب.٢).*

*كانت نيتى أن أخلق جوًا من الصداقة الحميمة ، وأن أكون اجتماعياً إلى درجة ما . [تدرج فى جمع الأفراد من مختلف أنحاء المؤسسة (**جماعى** أ.٦ ، ب.٥)].*

العلاقة بجدارات أخرى

عادة ما يقتضى **العمل الجماعى** (أ.٣، فما فوق) مستوى منخفضاً على الأقل من **تفهم الآخرين والأثر والتأثير** .

كما يرتبط المستوى الفعال من **الثقة بالنفس** (ب - التعامل مع الفشل)، **بالعمل الجماعى** فى عدد من الأمثلة .

وقد يساعد **العمل الجماعى** المستويات التنظيمية من **الأثر والتأثير** (**تأثير** ب٣ وأعلى).

ويتشابه **العمل الجماعى** فى توجهه مع **تطوير الآخرين** وعادة ما يكونان متصاحبين فى النماذج .

قيادة الفريق (قيادة)

قيادة الفريق هى الرغبة فى اتخاذ دور القائد فى الفريق أو المجموعة. وتقتضى قيادة الفريق الرغبة فى قيادة الآخرين . وعادة - وليس دائماً - ما تظهر قيادة الفريق فى مراكز السلطة الرسمية ؛ لذلك فإن هذا المقياس بأسره مرتبط بحجم الوظيفة ، وغالباً ما يرتبط **بالعمل الجماعى** خصوصاً فى مستويات الإدارة العليا.

وكما هو الحال فى **الإلزام** ، فإن **القيادة** يجب أن تمارس بأسلوب يوحى بالمسئولية ، بمعنى أنه لا يدرج على هذا المقياس استخدام القيادة لتحقيق مآرب شخصية ، أو أهداف غير شريفة ، أو بأسلوب يتعارض مع مصلحة المؤسسة.

كذلك فقد أطلق على **القيادة** أسماء أخرى :

* تقلد السلطة .

* أن يكون فى محل المسئولية .

* الرؤية .

* قيادة المجموعات وتحفيزها .

* بناء الإحساس بالهدف الجماعى .

* الاهتمام الصادق بالمرءوسين .

والبعد الأساسى (أ) على مقياس **قيادة الفريق** هو شدة الدور القيادى واكتماله، ويراوح هذا البعد من مجرد إدارة الاجتماعات إلى امتلاك الشخصية القيادية الحقيقية التى تحفز وتشحذ الهمم عن طريق القيادة الفذة والرؤية الملزمة. أما أبعاد الاتساع (ب) (حجم الفريق) والمبادرة أو الجهود (ج) فهما نفسهما بالنسبة **للعمل الجماعى** والتعاون (جدول٣-٧) .

وتشمل التصرفات الدالة على **القيادة** ما يلى :

* إعلام الآخرين : إحاطة الذين يمسهم القرار علماً بما يحدث .

* القيام بجهد شخصى لمعاملة كل أعضاء المجموعة بعدل .

* استخدام إستراتيجية معقدة للارتقاء بمعنويات الفريق وإنتاجيته (قرارات التعيين والاستبعاد ، التكليف الجماعى بالأعمال ، التدريب المتبادل ...الخ)

* التأكد من الوفاء بالحاجيات العملية للمجموعة. وعادة ما يظهر هذا المستوى فى القوات المسلحة والمصانع ، ولكنه ينطبق أيضاً على الحصول على مواد معنوية أو غير ملموسة لمرءوسيه من المتخصصين أو الإداريين .

* التأكد من إقناع الآخرين بمرئيات القائد وأهدافه ومراميه وطبيعته ولهجته وسياسته .

– لقد قمت بتنظيم هذه الاجتماعات التخطيطية ، فوضعت جدول الأعمال ، وطلبت من المديرين تجهيز البيانات ، وتقديم العروض عن مناطقهم ، ثم ناقشناها . لقد استمع كل شخص للمناقشات عن البيانات المالية ، أحوال السوق ، والخطط الهندسية و خطط الإنتاج ؛ وبذلك تعرف رجل المالية على أحوال السوق ، والعكس بالعكس. لقد كانت

جدول (٤-٧) مقياس قيادة الفريق (قيادة) *

المستوى	الوصف السلوكى
أ	*قوة الدور القيادى :*
أ . (-١)	*يتراجع* : يرفض القيادة أو يفشل فيها. مثال : لا يوفر توجيهاً أو بياناً لأهداف المهمة عندما يحتاج المرءوسون إليها.
أ . ٠	*لا ينطبق* : المنصب لا يستلزم القيادة.
أ . ١	*يدير الاجتماعات* : يدير الاجتماعات ، يحدد جدول الأعمال والأهداف، يتحكم فى الوقت ، يكلف بالأعمال .
أ . ٢	*يُخبر الآخرين* : يخبر أولئك الذين يمسهم القرار بما يحدث. يتأكد من أن لدى المجموعة المعلومات الكافية ، قد يوضح أسباب اتخاذ قرار ما .
أ . ٣	*يستخدم صلاحياته بحكمة* : يستخدم قوته وصلاحيته بأسلوب يتسم بالعدل والحكمة . يقدم جهداً شخصياً للتعامل مع كل الناس على قدم المساواة.
أ . ٤	*يرتقى بفعالية الفريق* : يستخدم إستراتيجيات معقدة للارتقاء بمعنويات الفريق وإنتاجيته (قرارات التعيين والاستبعاد ، والتكليف بأعمال جماعية ، والتدريب المتبادل...الخ). [ملاحظة للمقيمين : الحالات المركبة التى تدرج فى النصف الأعلى من **تفهم الآخرين** و/أو **الأثر والتأثير** يجب أن تدرج أيضاً فى هذه المقاييس].
أ . ٥	*يرعى المجموعة* : يحمى المجموعة وسمعتها فى مواجهة المؤسسة أو المجتمع بأسره : يحصل على ما تحتاج إليه المجموعة من أشخاص ومواد ومعلومات . يتأكد من تلبية الحاجيات العملية للمجموعة . وعادة ما يظهر هذا المستوى فى القوات المسلحة والمصانع ، ولكنه ينطبق أيضاً على الحصول على مواد معنوية أو غير ملموسة لمرءوسيه من المتخصصين أو الإداريين .
أ . ٦	*ينصب نفسه قائداً* : يتأكد من اقتناع الآخرين بمهمة القائد وأهدافه وأغراضه وبرنامجه وطبيعته ولهجته وسياسته . يجعل نفسه قدوة : (مثال : يجسد التصرفات المطلوبة) . يتأكد من إتمام مهام المجموعة (قائد جدير بالثقة).
أ . ٧	*ينقل رؤية ملزمة* : لديه شخصية جذابة ، ينقل رؤية ملزمة تخلق الإثارة ، والتحمس والولاء لالتزامات المجموعة. (الأمثلة فى هذا المستوى نادرة وعادة ما تستنبط من النتائج والأنشطة ، أو من إقرار الآخرين ، أو من الملاحظات والانطباع عن الشخص أثناء المقابلة وليس من كلامه المباشر).

* بالنسبة للاتساع (ب) والجهد أو المبادرة (ج) انظر الجدول (٣-٧) .

عملية تعليمية تبادلية وقد أدت إلى المزيد من التعاون [تدرج أيضاً فى ***تطوير الآخرين*** *أ.٤، ب.٢، ج.٢].*

- *كانت تلك الشركة أشبه بفريق (نيويورك يانكيز) ؛ حيث كان لدى تسعة من النجوم ولكن لم يكن لدى فريق . تجدنا نجتمع ونتفق على عمل شىء ما ثم ينصرف كل منا إلى قسمه ، ويباشر عمله العادى كما كان ؛ لذلك فقد وضعت التعاون والتكامل كأولوية عظمى . ولكى أخلق فى الناس عادات جديدة ؛ فقد بدأت أجمع الفرق سوياً من البحوث والتطوير والتسويق مثلاً، ثم أكلفهم بعملٍ مهم لا يمكن أن ينجز إلا بصفة جماعية ، وعندما تأكدت تماماً من أن عاداتهم واتجاهاتهم قد بدأت تتغير فعلاً، عندها فقط بدأت أوجه سؤالى إلى مجموعة المديرين بأكملها : "كيف يمكننا التغلب على العوائق التى تؤثر على إنتاجيتنا؟" . فى تلك اللحظة كانوا متفتحين ومدركين لأهمية التعاون والتكامل ، وكان باستطاعتهم المشاركة بأفكار جيدة . [تدرج أيضاً فى* ***تفهم الآخرين والأثر والتأثير*** *: يشخص التصرفات والأنماط طويلة المدى للآخرين ، ويستخدم سلسلة من التصرفات مثل تكوين العديد من الفرق والمشروعات ، ثم أخيراً مواجهة الأمر بصورة مباشرة وتغيير الوضع وتشجيع التعاون (***جماعى*** *أ.٥، ب.٣، ج.٢)].*
- *هناك موظفون فى مؤسساتنا يتقاضون رواتب جد محدودة مقابل مساهماتهم . أنا أعمل على وضع جدول تعويضات يسمح لهم بالمشاركة فى التحسينات فى مجالاتهم . فعلى سبيل المثال ، إذا حققت العمليات وفراً ؛ فإن خدمات العمليات تأخذ نصيباً من هذا الوفر الذى سوف يقتطع من حصتى ، ولكننى مصمم على إدراجهم فى الأرباح . لقد ساعدوا على خلق الأرباح ؛ لذلك يجب أن يكون لهم نصيب فيها (***قيادة*** *أ.٣، أ.٥).*

العلاقة بجدارات أخرى

تتضمن **قيادة** (أ٣ وما فوق) مستوى متوسطاً من **الأثر والتأثير**. وتعتبر **قيادة** (أ٤) مستوى مرتفعاً من **التأثير و الإقناع** وقد طُبق على وجه الخصوص للارتقاء **بالعمل الجماعى** وكفاءة الفريق .

و بالنسبة للمديرين ، فإن **التوجه إلى الإنجاز** قد يُعَبر عنه من خلال إنجاز الفريق، وقد تترابط **قيادة الفريق والتوجه للإنجاز** (مثال : مدير يتولى دوراً قيادياً من أجل جعل المجموعة تنجز شيئاً).

وتسهم المستويات المتوسطة من **بناء العلاقات والإدراك التنظيمي والأثر والتأثير**، فى **القيادة** الفعالة للفريق . وبالتأكيد فإنه يمكن النظر إلى مقياس **قيادة الفريق** بكامله كحالة خاصة من **تأثير المؤسسة** .

الفصل الثامن
المجموعة الذهنية

تعتبر الجدارات **الذهنية** ترجمة ذهنية **للمبادرة** ؛ فالشخص يعمل على الوصول إلى فهم للحالة أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة أو مجموعة المعلومات .

الجدارات الذهنية شأنها شأن **المبادرة** عادة ما يُنظر إليها فى ضوء العلاقة بالتوجه للعمل أو **التوجه للإنجاز** ، إلا أن استخدامها قد يقتصر على مساعدة **الأثر والتأثير** ، أو مجموعة **الجدارات الإدارية** . (مثال تصميم إستراتيجيات معقدة للتأثير على الآخرين) .

وتقوم مقاييس **التفكير الإدراكى والتفكير التحليلى** بقياس الذكاء التطبيقى أو العملى ، بمعنى إلى أى درجة يرفض المؤدى قبول وضع حساس أو شكل على وضعه الظاهرى ، أو كما حدده الآخرون ويفضل التوصل إلى فهم خاص أكثر عمقاً وتعقيداً. وبالطبع تعتبر الملاحظة أو **البحث عن المعلومات** أو كلاهما شرطاً أساسياً لذلك.

لا تقوم هذه المقاييس بقياس مستوى الذكاء الأساسى مباشرة بالرغم من أن بعض مستويات اختبارات الذكاء قد تكون مطلباً أولياً لكل مستوى من القياسات) ، وإنما تقوم بقياس ميل الشخص إلى استخدام هذا الذكاء استخداماً مفيداً فى أوضاع العمل ؛ من أجل إضافة قيمة لأدائه فى هذه الوظيفة. وتقوم هذه المقاييس بقياس مزيج من القدرة والدوافع .

وهنالك ارتباط تقريبى بين درجة **التفكير التحليلى والإدراكى** وبين حجم المنصب لذوى الأداء المتفوق فى الوظائف المختلفة ، فذوو الأداء المتفوق فى الوظائف الكبيرة والمعقدة يفكرون فى مشاكل عملهم بأسلوب أكثر تعقيداً من ذوى الأداء المتفوق فى مراكز أقل تطلباً ، كما أنهم يفكرون فى مشاكل أكبر، ولهم أثر أبلغ على المؤسسة. على

كل حال ، فإنه لا يستبعد أبداً أن يسجل قبطان دورية فى خفر السواحل، مثلاً، درجة أعلى من تلك التى يسجلها موظف تأمين أو موظف قروض تجارية فى أحد البنوك ، بالرغم من أن الأدوات الذهنية لمهن البنوك أكثر تعقيداً من تلك التى يستخدمها القبطان .

لقد طور (وينتر وماك كليلاند وستيوارت)[1] نظاماً لإسناد الدرجات إلى أجوبة تحريرية ترمى إلى إظهار أوجه الشبه والتباينات بين الأسئلة ، كما استخدموا هذا النظام فى مهام تحليل البراهين التى تقتضى إنشاء الحجج والبراهين التى تؤيد أو تفند طرحاً اختلفت الآراء حوله . كذلك فقد طور (فيشر)[2] تدريجاً لقياس المهارات الذهنية وفقاً لعدد الاعتبارات التى يتم التنسيق بينها فى آن واحد . وهنالك اتفاق جملى بين نظام تقييم (وينتر وماك كليلاند وستيوارت) وبين مستويات المهارة الذهنية لـ (فيشر) ، وبين محاولتنا السالفة لتنظيم جميع **الجدارات الذهنية** فى مقياس واحد. لقد حافظنا على جدارات **التفكير التحليلى والتفكير الإدراكى** منفصلة ؛ لأن العديد من الدراسات وجدت هذه الجدارة أو تلك وليس الاثنين.

لاحظ أن الأمثلة التالية قد استمدت من مقابلات الأحداث السلوكية لذوى الأداء المتفوق ، لذلك فهى تمثل مستوى التعقيد المعبر عنه بتلقائية أثناء المناقشة مع مُقيِّم لا يتمتع بالخبرة فى نفس مجال المُقَيَّم. ولا تمثل تلك الأمثلة بالضرورة أعلى المستويات التى يستطيع صاحب الأداء أن يحققها بموثوقية ولا أكثرها تعقيداً. ويشمل كل من التفكير التحليلى والتفكير الإدراكى نفس العلاقات بالجدارات الأخرى ؛ لذا فقد تم جمعها سوياً فى خاتمة القسم الخاص بالتفكير الإدراكى .

التفكير التحليلى (تحليل)

التفكير التحليلى هو تفهم وضع ما عن طريق تقسيمه إلى أجزاء صغيرة ، أو تتبع مقتضيات حالة ما بطريقة تقصِّى الأسباب مرحلة بمرحلة . ويشمل **التفكير التحليلى** تنظيم أجزاء الموضوع ، أو القضية بشكل متماسك ومتكامل ، ووضع مقارنات منتظمة لصفات أو أوجه مختلفة ، وكذلك وضع الأولويات على أساس منطقى ، والتعرف على التسلسل الزمنى والعلاقات السببية أو علاقات الشروط بالنتائج .

وتُطلق على **التفكير التحليلى** مسميات أخرى :

* إعمال الفكر الفردى .
* الذكاء العملى .
* تحليل المشاكل .
* الاستنتاج من المقدمات .
* مهارة التخطيط.

والبعد الخفى (أ) لمقياس **التفكير التحليلى** جدول (١-٨) هو درجة التعقيد. وهو عدد المسببات أو الأسباب أو النتائج أو خطوات التصرف المختلفة المعتبرة فى التحاليل. يراوح هذا البعد من عمل قائمة بسيطة إلى تحليل معقد متعدد الطبقات . والبعد الثانى (ب) هو الاتساع أو حجم المشكلة التى يتناولها التحليل .

ومن المؤشرات السلوكية المعتادة **للتفكير التحليلى** ما يلى :

* وضع الأولويات للمهام وفقاً لأهميتها.
* تقسيم مهمة معقدة إلى أجزاء ؛ ليسهل التحكم فيها وذلك بأسلوب نمطى منظم.
* التعرف على بعض من المسببات المحتملة للأحداث ، وكذلك بعض من نتائج التصرفات .
* توقع العقبات والتفكير المسبق فى الخطوات التالية .
* استخدام بعض الأساليب التحليلية للتعرف على بعض حلول متعددة والموازنة بين كل منها .

*نظراً للجهود التى كانت تجرى فى كل الوحدات، لم يكن للوحدات ما يكفيها من مشرفين للقيام بالعمل (**تحليل** أ.٢ ، ب.٢).*

ظللت مهتماً بكل شىء ؛ لأن كل ما سمعت كان يقودنى إلى وجه جديد من المشكلة ككل . لقد كانت لدينا طلبات شراء غير واضحة ؛ وهذا ما أدى إلى عدم اكتمال الهندسة، وهذا هو

*ما حدا بنا إلى القيام بهندسة المشروع فى نفس يوم تصديره، وعليه كنا نستغرق وقتاً طويلاً فى إعادة العمل . ولذلك كله كانت أرقام الأرباح غير طيبة ، وكنا نتجاوز الكثير من مواعيد التصدير ، وبالتالى لم يكن عملاؤنا راضين (**تحليل** أ.٤، ب.٣).*

*نظرت إلى نتائج تحليل العملية ولاحظت أننا تجاوزنا المواصفات . ذهبت إلى مشرف الصف الأول ، وقلت له : إن علينا رفع درجة الحرارة ؛ حتى نطابق المواصفات . قال لى : "إذا التزمنا بالمواصفات فسوف تتجاوز درجة الحرارة الحدود المقبولة ، وسنضطر إلى وقف التشغيل ونغلق أبوابنا . إن إعادة التشغيل تعنى أعمالاً إضافية كبيرة للعمال وهذا معناه أننا لن نستطيع أن نحقق الأهداف السنوية" . لقد كنت أحاول أن أعرف أى قدر من المشكلة نتج من عدم رغبتهم فى بذل الجهد الإضافى المطلوب لصنع المنتج بالشكل الصحيح من البداية ، مقابل أى قدر ينتج عن تخوفهم من كونهم غير قادرين فعلاً على تحقيق الأهداف السنوية إذا التزموا بالمواصفات . وساقنى هذا إلى الحديث مع قسم التسويق ، وعرفت منهم أننا فقدنا عميلاً كبيراً بسبب عدم مطابقة المواصفات ، ثم ذهبت إلى الكيميائيين الذين وضحوا أن قسم التسويق كان قد أخبر ذلك العميل أن بإمكانه خلط المنتج بالماء بنسب تختلف عما أقررناه نحن . وتكشف الأمر كله عن وجود مشكلة معينة يعانيها ذلك العميل خلال فترة قصيرة من السنة . هل كان الالتزام بالمواصفات يستحق العناء والتوتر الذى نتعرض له يومياً علاوة على خفض الإنتاجية ، أم إنه يمكن تدارك الأمر فى الموقع؟ لقد اقترحنا على العميل استخدام مياه مبردة ومراوح خلال الشهرين اللذين تظهر فيهما هذه المشكلة كل سنة (**تحليل** أ.٥، ب.٢).*

التفكير الإدراكى (إدراكى)

التفكير الإدراكى هو تفهم وضع ما أو مشكلة معينة عن طريق تجميع الأجزاء والنظر إلى الصورة الكبيرة . ويشمل **التفكير الإدراكى** التعرف على الأنماط أو العلاقات بين الأوضاع التى لا يظهر ترابطها من الوهلة الأولى ، والتعرف على الأمور الأساسية أو الأمور الخفية فى الأوضاع المعقدة . **التفكير الإدراكى** هو استخدام التعليل الإبداعى أو المفاهيمى أو الاستقرائى فى تطبيق مفاهيم حاضرة (أ.١-أ.٣) أو تعريف مفاهيم جديدة (أ.٥-أ.٧).

جدول (ا-٨) مقياس التفكير التحليلى (تحليل)*

المستوى	الوصف السلوكى
أ	*تعقد التحليل :*
أ . .	*لا ينطبق أو لاشىء* : يؤدى كل شىء حسب ظهوره. يستجيب للحاجات والطلبات الراهنة. أو أن شخصاً آخر ينظم العمل .
أ . ١	يقسم *المشاكل* : يقسم المشاكل إلى قوائم أنشطة أو مهام بسيطة.
أ . ٢	يتبين *العلاقات الأساسية* : يحلل العلاقات إلى بضعة أجزاء بسيطة من المشكلة أو الوضع ، يوجد علاقات سببية بسيطة (س تؤدى إلى ص) أو قرارات أساسها الحجج المؤيدة والمعارضة . يضع الأولويات للمهام وفقاً لأهميتها.
أ . ٣	يتبين *علاقات* متعددة : يحلل العلاقات بين الأجزاء المتعددة من المشكلة أو الوضع. يقسم المهمة المعقدة إلى أجزاء يسهل تناولها بطريقة نظامية متكاملة . يتبين بعضاً من المسببات المحتملة للأحداث أو بعض عواقب التصرفات. عادةً ما يتوقع العوائق ويفكر مسبقاً في الخطوات التالية .
أ . ٤	يقوم *بإعداد خطط وتحاليل* معقدة : يقوم بتقسيم مشكلة معقدة إلى الأجزاء الأولية بطريقة نظامية . يستخدم أساليب متنوعة لتقسيم المشاكل المعقدة إلى أجزاء من أجل الوصول إلى حل ، أو يقوم بوضع سلسلة طويلة من العلاقات السببية.
أ . ٥	يقوم *بإعداد خطط وتحاليل* معقدة جداً : يقوم بتقسيم المشاكل أو العمليات المتعددة الأبعاد إلى الأجزاء الأولية بطريقة منظمة . أو يستخدم العديد من الأساليب التحليلية للتعرف على حلول متنوعة والموازنة بين كل منها.
أ . ٦	يقوم *بإعداد خطط وتحاليل غاية فى التعقيد* : ينشأ العديد من النظم المعقدة التى يرتبط بعضها ببعض ويرتبها ويحللها.
ب	***حجم المشكلة التى يتم تناولها :***
ب . ١	تتعلق *بأداء شخص واحد أو شخصين* .
ب . ٢	تتعلق بوحدة *عمل* صغيرة : أو تتعلق ببيع متوسط الحجم أو وجه واحد من أداء وحدة كبيرة.
ب . ٣	تتعلق بمشكلة مستمرة : تشمل وحدة عمل متوسطة الحجم أو مجموعة من مبيعات أو بيعاً واحداً كبيراً جداً.
ب . ٤	تتعلق *بالأداء الإجمالى* : تشمل أداء قسم كبير تابع لشركة كبيرة أو أداء شركة صغيرة بأسرها .
ب . ٥	تتعلق *بأداء طويل المدى* : تتعلق بأداء قسم كبير أو شركة بأسرها فى مناخ معقد (تغيرات اقتصادية أو سكانية ، أو تحسينات كبرى)

* بالرغم من شدة تعلق هذا المقياس بحجم العمل، فإنه من المهم أيضًا اعتبار الإحلال حيث إن النقلة الشديدة فى حجم المشكلة قد تكبل بثقلها مقدرة الشخص التحليلية أو الموضوعية.

وتطلق على **التفكير الإدراكى** المسميات الآتية :

* استخدام المفاهيم .
* تمييز الأنماط . .
* التبصر .
* الفكر النقدى .
* تعريف المشاكل .
* القدرة على خلق النظريات .

يوجد فى البعد الأساسى (أ) لمقياس **التفكير الإدراكى** (جدول ٢-٨) محوران أساسيان هما : تعقد عمليات التفكير وإبداعيتها . حيث يتدرج التعقد من استخدام القواعد الأساسية البسيطة إلى خلق نظريات جديدة لتبرير أوضاع معقدة . أما بالنسبة لمقياس **التفكير الإدراكى** ، فإن المفاهيم التى تعلمها سابقاً تشغل الجزء الأدنى من المقياس ، فى حين تشغل المفاهيم الإبداعية الجزء الأعلى منه ، وفى صلب كل جزء فإن الأفكار الأكثر تعقيداً (أى التى تنسق بين عناصر أكثر) - تُدرج أعلى من الأفكار الأكثر بساطة . والثانى (ب) هو الاتساع أو حجم المشكلة التى يتناولها موضوع التحليل ، ويتطابق مع مقياس الاتساع فى **التفكير التحليلى** (جدول ١-٨).

وتشمل التصرفات المعتادة **للتفكير الإدراكى** ما يلى :

* استخدام القواعد الأساسية السائدة والبداهة والخبرات السابقة للتعرف على المشاكل والأحوال .
* رؤية الفروق الجوهرية بين الأحداث الراهنة والماضية .
* تطبيق المفاهيم أو الأساليب المعقدة والمتوارثة بطريقة مناسبة وتعديلها .
* التعرف على العلاقات المفيدة من بين بيانات معقدة من مجالات غير مترابطة :

– لقد حصلت على رقمه. إنه (قبطان سفينة أخرى) يستخدم نفس الحيل التى استخدمناها مع سفينة أخرى فى ------------ . يالها من مفاجأة أمامه !

لقد قمت بتحليل مجالات القوى بعد تقديم البيانات له. لقد استخدمت هذه الأداة التحليلية للوصول إلى نقاط القوة والضعف فى المؤسسة. [يدرج فى **التفكير الإدراكى** حيث إنه تطبيق لمفهوم معقد تم تعلمه ، حتى ولو كان اسم الأداة المستخدمة "تحليل...." (**إدراكى** أ.٣، ب.٣) .

كنت على علم بما نحتاج إليه فى هذا المجال التطبيقى ، فقد كنت أعلم نوعية المنتج الذى يطوره المنافسون ، وأن هناك أخطارًا فى استخدامه ، ثم علمت عن تلك المواد البديلة ، وعلمت أنها خالية من كل عيوب المواد الأخرى ، على سبيل المثال ، لم تكن قابلة للاشتعال ؛ لذلك فقد اتضح لى تمامًا أن كل ما علينا فعله هو أن نأخذ هذه المادة ونضعها فى ذلك المجال التطبيقى ، وجربناها ونجحنا (**إدراكى** أ.٦، ب٤) .

إذا نظرت إلى ------- ، وإلى تلك المجموعة بالتحديد ؛ لتبينت أن معظم الأقسام الناجحة قد نشأت منها . فإذا نظرت إلى الأقسام المتعثرة ، فسوف ترى العديد من المديرين العامين الذين تعرضوا لدوران وظيفى خلال سنوات قليلة ، أما أغلب الأقسام الناجحة فيديرها مديروها لفترات طويلة ، باستثناء بعض الأقسام التى تنتج منتجات تحضيرية ؛ حيث لا يهم شخص المدير ما لم يكن فاقد الأهلية تمامًا [يقدم تصور لنموذج للإدارة فى الأقسام الناجحة ويرفق الاستثناء بالنظرية على اعتباره قسماً من أقسام المنتجات التحضيرية (**إدراكى**أ.٧، ب٤)].

قام أحد أفضل مندوبى المبيعات (يبيع مشروعات ضخمة على أعلى مستويات المؤسسة) بعقد لقاء طويل لمدة ثلاث ساعات لشرح نظريته عن بلوغ المبيعات أعلى نقاطها ، ثم نزولها إلى الحضيض و علاقة ذلك بالتمييز بين "البيع" ، وبين "مشاركة العميل والإصغاء له والاستجابة لحاجياته" . لقد قام بوصف نظامين يتميزان بضمان استمراريتهما الذاتية موضحاً كل الاحتمالات فى النظامين بقصص تفصيلية، ثم قام بمناقشة كيفية الانتقال من أحدهما إلى الآخر . فى وقت الذروة ينجز الشخص بيعاً "وفجأة تجد نفسك على مقدار من الثقة والحماس ونشوة النجاح التى تدفعك إلى زيادة التفاعل – حديث العيون ، تفاهم ، سمّه ما شئت _ كل ذلك يدفعك إلى التحدث إلى المستوى التالى . إن الوصول إلى ذلك المستوى

جدول ٢-٨ مقياس التفكير الإدراكى (إدراكى) *

المستوى	الوصف السلوكى
أ	*تعقد المفاهيم ودرجة الإبداع*
أ . ٠	*لا يستخدم مفاهيم مجردة* : لا يتجاوز تفكيره حدود الملموس .
أ . ١	يستخدم *القواعد الأساسية* : يستخدم القواعد الأساسية والبداهة والخبرات السابقة للتعرف على المشاكل والأوضاع . يرى تشابهاً أساسياً بين الأوضاع الحالية والماضية.
أ . ٢	يتعرف على *الأنماط* : يلاحظ التناقضات والعلاقات التبادلية بين البيانات، أو يرى الفروق الجوهرية بين الحالة الراهنة وما حدث سابقاً.
أ . ٣	يطبق مفاهيم معقدة : (مثال تحليل السبب الجذرى وتحليل الحقيبة والانتخاب الطبيعي) أو يطبق معلومات عن التناقضات أو الأنماط أو العلاقات السابقة للنظر فى حالات مختلفة. يطبق مفاهيم أو أساليب معروفة معقدة بطريقة مناسبة ويعدلها.
أ . ٤	يبسط *التعقيدات* : يجمع الأفكار والموضوعات والملاحظات ، ويدمجها فى مفهوم واحد أو عرض واضح . يتعرف على الموضوع الرئيسى فى وضع معقد.
أ . ٥	يخلق مفاهيم جديدة : يتعرف على مشاكل وأحوال غير واضحة للآخرين ، ولم يتم تعلمها من دراسة أو خبرة سابقة .
أ . ٦	يخلق مفاهيم جديدة لأمور معقدة : يقوم بصياغة توضيح مفيد لمشاكل أو أحوال أو فرص معقدة . يخلق مفاهيم ونظريات وتوضيحات متعددة لوضع ما ويختبرها، أو يتعرف على علاقات مفيدة قائمة بين بيانات معقدة من مجالات غير مترابطة.
أ . ٧	يخلق نماذج جديدة : يخلق نماذج أو نظريات جديدة لشرح وضع أو مشكلة معقدة ويوفق بين البيانات المشتتة .

* بالنسبة لمقياس الاتساع (ب) انظر جدول (١-٨) .

الأعلى يتطلب منك أن تكون عملياً إلى درجة كبيرة ، فإذا حاولت المناورة وإخفاء الأمور وراء مظهر براق ، فأنت بعيد كل البعد عن التعامل الرسمى مع عميلك ، فكأنما أنت تحاول بيعه آنذاك" . إن هذه الثقة المتزايدة بالنفس تسمح لمندوب المبيعات أن يقول لا عندما يواجه بطلب غير منطقى ، بل تسمح له حتى أن يواجه العميل بمشاكل لم تحسم بعد ، إنها تسمح لمندوب المبيعات أيضاً أن يميز مواطن الاستثناء النادرة من الطرق المتعارف عليها فى البيع ، وذلك يؤدى بالتالى إلى إنهاء المزيد من البيع ، وهكذا تكتمل حلقة النظام ، كما قام مندوب المبيعات

*بشرح النظام العكسى الذى تؤدى فيه خسارة بيع واحد إلى تقلص الثقة بالنفس ، وبالتالى إلى زيادة الاجتهاد فى المحاولة ، الأمر الذى قد يؤدى إلى تعاملات سلبية مع العملاء ، وبالتالى ضياع المزيد من فرص البيع (**إدراكى أ ٧.**).*

العلاقة بجدارات أخرى

يعتمد **التفكير التحليلى والتفكير الإدراكى** عادة على **البحث عن المعلومات** سواء كان ذلك فى السابق أو فى الوقت الحالى . كما يتضمنان قدراً معيناً من **المبادرة** الذهنية أو الفكرية .

ويعتبر قدر بسيط على الأقل من **التفكير الإدراكى والتحليلى** ضرورياً لمساعدة المستويات الأعلى من **الأثر والتأثير** على نطاق الأفراد أو المؤسسات .

كذلك يساعد **التفكير الإدراكى أو التحليلى** أو كلاهما المستويات الأعلى من **التوجه لخدمة العملاء و الخبرة الفنية** ، كما أنه يتكرر وجوده فى مستويات الإبداع والأعمال الحرة من **التوجه للإنجاز** .

الخبرة الفنية / المهنية / الإدارية (خبرة)

تشمل **الخبرة** التمكن من الإلمام بكم من المعلومات المتعلقة بالعمل (قد تكون فنية أو مهنية أو إدارية) علاوة على حافز التوسع ، واستخدام المعلومات المتعلقة بالعمل وتوزيعها على الآخرين .

وتطلق أيضاً على **الخبرة** مسميات أخرى :

* الوعى القانونى .
* معرفة المنتج .
* صورة الخبير المساعد .

* مهارات التشخيص .

* الالتزام بالتعلم .

وهنالك أربعة أبعاد لمقياس الخبرة الفنية/المهنية/الإدارية الجدول (٣-٨) تتمثل فى : **عمق المعرفة** (أ) فى الدرجات العلمية الرسمية ، وذلك بالرغم من وجود تمكن مناظر من خلال خبرات تطبيقية ، أو دراسات غير رسمية فى كل مستوى . **والاتساع** (ب) وهو الخبرة الإدارية والتنظيمية المطلوبة للتنسيق مع أشخاص أو مهام أو وحدات متفرقة داخل المؤسسة ؛ لتحقيق هدف مشترك أو خلق تكامل بينها . ويمكن ظهور هذه الخبرة فى المهام التنفيذية والمساعدة أو فى إدارة الفرق أو المشروعات (مثل : قائد الفريق أو المشروع قد ينسق أعمال الآخرين ، ويكون مسئولاً عن إنهاء المنتج والجدول والتكلفة، ولكن ليس لديه سلطات دائمة)[٢] . **الحصول على الخبرة** (ج) يقيس الجهود المبذولة للحصول على الخبرة والاحتفاظ بها ، ويتدرج هذا المقياس من الصيانة السهلة إلى الجهود المكثفة للتمكن من مجال جديد . أما بعد **توزيع الخبرة** (د) فيقيس شدة دور الخبير التقنى (والمجال الناتج عن هذا الدور) .

إن الحصول على **الخبرات** وتوزيعها يعتمد على **الدوافع** أو الميول قدر اعتماده على **المعلومات** التقنية المعنية . وهذان المحوران من محاور الخبرة مهمان للغاية لترجمة **الخبرة الفنية** إلى نتائج نافعة على مستوى المؤسسة . وما لم يكن لدى الفرد الدافع للمحافظة على معلوماته الفنية وزيادتها ؛ فإن العصر سرعان ما يتجاوزها ، وبدون رغبة الفرد فى استخدام المعلومات وتوزيعها فإنها تكون قليلة النفع للمؤسسة.

ويغلب أن تكون الحاجة إلى "**النفوذ**" هى الدافع الخفى لتوزيع الخبرات ، وفى تلك الحال يكون تحقيق النفوذ الشخصى على الطرف السلبى من المقياس (حجب المعلومات) ، وتحقيق النفوذ المكيف اجتماعياً على الطرف الإيجابى منه .

وتشمل التصرفات الدالة على هذه الجدارة ما يلى :

* العمل على تحديث المعلومات والمهارات .

* إظهار حب الاستطلاع بالبحث خارج المجال المباشر.

* التطوع لمساعدة الآخرين لحل مشاكلهم الفنية .

* الحصول على دورات أو برامج تعليم ذاتى فى موضوع جديد (متعلق بالعمل).

* العمل فى المجتمع كرسول تقنية حديثة أو كمتعهد بنشرها .

*أحاول أن أتعلم شيئاً جديداً عن المنتج كل يوم حتى أظل دائماً أعرف شيئاً لا يعرفه سواى (**خبرة** ج.١).*

*كان فى المدرسة شخص يستخدم طريقة محببة إلىّ فى تدريس اللغة ، لذلك سجلت شخصياً فى الدورات ذات العلاقة لأكون على اطلاع ، ولأقرأ الأدبيات المتعلقة بالموضوع (**خبرة** ج.٣).*

*لقد صممت حقيبة عن إعادة التجنيد، ثم بعثت نسخة إلى قسم القوات المسلحة، وجعلتهم يوزعونها على الأشخاص المهتمين بهذا الأمر (**خبرة** د.١).*

*لقد قلت لكم : "أنا أشبه بالاستشارى الجوال، إذا كان لأى منكم مشكلة فى أى وقت، اقطعوا أعمالكم ، واتصلوا بى واطلبوا منى أن أزور فريقكم (**خبرة** د.٣).*

*أنا أحب هذه الطريقة الجديدة لـ -------- ، وأحاول أن أقدمها للجميع ، إنى أثيرها فى المناقشات وأشد الناس شداً ؛ لأخبرهم عنها. لقد أمسكت بـ (جو) فى الممر هذا الصباح وأخبرته كل شىء عنها . إنه أمر مثير ، لقد بدأ الناس فعلاً فى استخدام هذه الطريقة الجديدة ؛ إنهم يدركون الجدوى من استخدامها حقاً (**خبرة** ٤).*

العلاقة بجدارات أخرى

يعتبر **الحصول على الخبرة** (ج) فى الواقع حالة خاصة من **البحث عن المعلومات**، وكل مستوى على مقياس الحصول على الخبرات يقتضى مستوى مناظراً من **البحث عن المعلومات** .

جدول (٣-٨) مقياس الخبرة الفنية / المهنية / الإدارية (خبرة)

المستوى	الوصف السلوكى
أ	عمق *المعلومات* *
أ . ١	*ابتدائى* : يقوم بأعمال بسيطة متكررة من الممكن أن يستغرق تعلمها من ساعات إلى أيام قلائل . مثال : عامل غير متخصص ، عامل نظافة.
أ . ٢	مهنى *إعدادى* : يقوم بأعمال متنوعة تتبع تسلسلاً ثابتاً ويستغرق تعلمها عدة أسابيع إلى أشهر قليلة حتى يتم إتقانها تماماً . مثال : عامل يدوى نصف متخصص، سكرتير مبتدئ).
أ . ٣	مهنى : يقوم بأعمال متعددة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تنتج بشكل جيد. يحتاج إلى مستوى التعليم الثانوى أو ما يعادله وإلى فترة تراوح بين ستة أشهر إلى سنتين . مثال : مراقبة الجرد، مساعد فنى ، أعمال سكرتارية ، أنشطة الحسابات والتحصيل ، التنسيق فى السوقيات ، مشغل حاسب آلى).
أ . ٤	مهنى متقدم : يقوم بأعمال متعددة ومعقدة على مستوى مهارة متقدمة. يحتاج إلى تخطيط وتنظيم لتحقيق النتائج. يحتاج إلى برنامج تدريبى متخصص أو خبرة عملية حوالى سنتين إلى أربع سنوات . مثال : فنى ، مشرف سكرتارية، كبير عمال.
أ . ٥	*إخصائى أساسى* : يقدم خدمات إدارية أو تخصصية (مثال : يصمم برنامجاً أو نظاماً رسمياً وينفذه أو يقدم قيادة ونصيحة استشارية لمديرين ومتخصصين أخرين) يحتاج عادة إلى تعليم رسمى مثل الجامعة أو مستوى أول من درجة تخصصية أو مناظرة أو مهارة مهنية متقدمة مدعومة بسنوات عدة من الخبرة فى مجال العمل . مثال : محاسب ، مهندس ، كيميائى ، محامى ، مدير أدنى ، مسئول مبيعات .
أ . ٦	*إخصائى* عريق : يقدم خدمات مهنية متقدمة جداً ومتخصصة للغاية. عادة ما يحتاج إلى تدريب مكثف (مثال درجة عالية ، دكتوراه فى الطب أو فى الحقوق أو دكتوراه الفلسفة...) متبوعة بعدة سنوات فى التطبيق العملى فى مجال متخصص . مثال : جراح ، وكيل ضرائب ، رئيس قسم ، مدير عمليات أعلى .
أ . ٧	خبير/*إخصائى* مرموق : الناتج الأساسى من المهنة هو الخبرة أو قيادة متخصصين أو مهنيين من ذوى الحل والربط فى المجالات المهنية أو التخصصية بالمؤسسة . مثال : إخصائى أعلى ، مدير عام ، مدير شئون الموظفين ، كبير المديرين التنفيذيين .
أ . ٨	*المرجع الأعلى* : خبير معترف به عالمياً أو وطنياً ، متميز فى مجال تخصص مهنى أو علمى معقد (مثال : رئيس علماء).

تابع - جدول (٣-٨) مقياس الخبرة الفنية /المهنية /الإدارية (خبرة)

المستوى	الوصف السلوكى
ب	*اتساع الخبرة الإدارية :*
ب . ١	*لاشىء* : مساهم فردى دون مسئوليات للتنسيق أو الإشراف على أعمال الآخرين .
ب . ٢	مجموعة *عمل أو وحدة عمل متجانسة :* *التنفيذيون* : مشرفو الصف الأول لوحدة عمل يؤدى العاملون فيها أنشطة متشابهة) مثال : مشرف مجموعة إنتاج ، مشرف مجموعة سكرتارية ، مشرف مجموعة متخصصين ، مدير مبيعات منطقة ، مدير محل بيع تجزئة). *المساعدون* : ينسق الأعمال المساعدة (مثال : تخطيط الإنتاج - التحليل والتخطيط المالى). *الفريق/ المشروع* : قائد فريق/ مشروع لمجموعة متجانسة (مثال: قائد مشغلين، قائد مجموعة تطوير برامج للحاسب الآلى).
ب . ٣	*أقسام متنوعة/متعددة :* *التنفيذيون* : يدير وحدات عمل أو مشروعات متعددة تدار عن طريق مرءوسين على مستوى الإشراف (مثال : مدير مبيعات إقليمى أو مدير مصنع صغير) *المساعدون* : يدير وظائف (مالية ، موارد بشرية) تؤثر على قطاع أعمال . . *الفريق/ المشروع* : يدير فريقًا / مشروعًا يشمل أعضاء من وحدات عمل متعددة .
ب . ٤	*أقسام متعددة/ وحدات عمل متنوعة:* *التنفيذيون* : يدير مصنعاً أو منطقة أو فرعاً يشتمل على عدة إدارات أو وظائف (مثال : مالية ، إنتاج ، تسويق ، موارد بشرية) يديرها مرءوسون على مستوى الإشراف (مثال : مدير مبيعات قطاع ، كبير المديرين التنفيذيين لمؤسسة صغيرة). *المساعدون* : يخلق تكاملاً بين عدة وظائف (مثال : المالية والإدارية) أو مسائل أو أحداث لها تأثير على وحدة عمل داخل قسم . *الفريق/ المشروع* : ينسق فريقاً أو مشروعاً متعدد الأقسام يدار عن طريق مرءوسين على مستوى الإشراف .
ب . ٥	وحدة *عمل كبيرة :* *التنفيذيون* : يدير (رئيس أو مدير عام) وحدة عمل ، فرعًا من مجموعة أفرع/ كبير المديرين التنفيذيين لمؤسسة متوسطة الحجم.

تابع - جدول (٣-٨) الخبرة الفنية / المهنية / الإدارية (خبرة)

المستوى	الوصف السلوكى
	المساعدون : يدير وظيفة فى قطاع الأعمال : مثال نائب الرئيس للمالية أو للتسويق أو للموارد البشرية .
	الفريق/ المشروع : يدير مشروعاً ضخماً أو منتجاً فى قطاع أعمال. ينسق بين البحوث والتطوير والإنتاج والمالية والتسويق والموارد البشرية.
ب . ٦	قسم عريض/ *مجموعة أعمال إستراتيجية* :
	التنفيذيون : يدير قسماً أو مجموعة من الأعمال (رئيس أو نائب الرئيس التنفيذى لشركة كبيرة)، كبير المديرين التنفيذيين لشركة كبيرة الحجم.
	المساعدون : ينسق المراكز الرئيسية، أو نائب الرئيس التنفيذى لتطوير العمل (رئيس المالية ، المعلومات ، الخ ، يتولى التسويق أو التصنيع أو الموارد البشرية أو التخطيط الإستراتيجى أو الدمج والمقتنيات).
	الفريق/ المشروع : يدير مشروعات ضخمة (١٠٠ مليون دولار) مثال (أسلحة حربية).
ب . ٧	مؤسسة *عظيمة الاتساع* : يدير مؤسسة كبيرة معقدة متعددة الأقسام .
ج	***الحصول على الخبرة :***
ج (-١)	*يقاوم* : يتجنب الإضافة إلى معلوماته الحالية ، يقتنع بعدم صلاحية الابتكارات للتطبيق فى نطاق عمله . يقاوم الأفكار والتقنيات الجديدة .
ج . ٠	*لاينحاز* : لا يهتم بإضافة معرفة فنية ، ولكنه لا يمانع فى ذلك أيضاً .
ج . ١	*يحصل على المعلومات الفنية المتوفرة* : يحيط نفسه علماً بآخر المعلومات . يعمل بجد على تحديث مهاراته .
ج . ٢	*يوسع قاعدته المعرفية* : يكتسب المعلومات الجديدة على نطاق محدود (مثال : معلومات جديدة عن مشروع راهن) . يُظهر حب استطلاع واضح لاستكشاف الأشياء الجديدة ، يستكشف خارج مجاله المباشر.
ج . ٣	*يحصل على معلومات جديدة متنوعة* : يبذل جهداً عظيماً لاكتساب مهارات ومعلومات جديدة أو للمحافظة على شبكة اتصال متسعة من المتخصصين والفنيين للإحاطة بآخر الأفكار.
د	***توزيع الخبرات :***
د (-١)	*يخزن* : يمنع المعلومات الفنية. يخفى التطورات الفنية عن الزملاء.
د . ٠	*لا ينطبق* : ليست لديه معلومات لتبادلها.

تابع - جدول (٣-٨) الخبرة الفنية / المهنية / الإدارية (خبرة)

المستوى	الوصف السلوكى
د . ١	يجيب عن *الأسئلة* : يعمل كخبير يوزع المعلومات الحالية .
د . ٢	*يطبق المعلومات الفنية للحصول على أثر إضافى* : يتطرق إلى ما هو أبعد من الإجابة عن الأسئلة (مثال : لإقناع عميل) ، أو يساعد على حل المشاكل الفنية التى تعترض الآخرين .
د . ٣	يعرض *المساعدة الفنية* : يعمل كـ «مستشار متنقل» ، يعرض الخبرة الشخصية ؛ لتحسين الأداء أو حل مشاكل الآخرين الفنية .
د . ٤	يدعو *إلى التقنيات الحديثة وينشرها* : يعمل فى صلب المؤسسة كرسول تقنية جديدة أو كمتعهد بنشرها .
د . ٥	يصدر منشورات عن *التقنية الحديثة* : ينشر مقالات حول التقنية أو الطرق الجديدة فى مجالات فنية متخصصة .

* بالرغم من أن عمق المعلومات مرتبط بالتعليم الرسمى ، إلا أن التمكن المناظر من خلال خبرة العمل أو التعليم غير الرسمى موجود فى كل مستوى .

كما يساعد **الحصول على الخبرات توزيع الخبرات** (إذ لا يمكنك توزيع خبرات لم تحصل عليها) ، كما يساعد فى كثير من الأحيان (وليس دائماً) **التفكير التحليلى** فى المشكلات الفنية ، ويساعد أيضاً المستويات العليا من **التوجه للإنجاز** ، خصوصاً الأنشطة ذات العلاقة بالابتكار.

قد يستخدم **توزيع الخبرات** (د) كإستراتيجية **للأثر والتأثير** ، أو يساعد على تحقيق **قيادة الفريق** . فإذا كانت الخبرات الفنية معقدة تطلب ذلك **التفكير التحليلى والتفكير الإدراكى** للمساعدة فى الحصول عليها وتوزيعها.

وقد يسهم **الابتكار (إنجاز ج)** فى توزيع **الخبرات** ولكن الفرد كذلك قادر على التوزيع وعلى مناصرة ابتكارات ينجزها آخرون .

الهوامش

١ - Winter, D. G., McClelland, D. C., & Stewart, A J. (1981),**A New Case for The Liberal Arts,** San Francisco: Jossey-Bass.

٢ - Fischer, K. W., Hand, H. H., & Russell, S. (1984), The Development of Abstractions in Adolescence And adulthood In M. L. Commons et al. (Eds.), **Beyond Formal Operations: Late Adolescent and Adult Cognitive Development,** New York: Praeger.

٣ - هذان المقياسان معدلان من نظام (هاى) لتقييم العمل :

See Bellak, A. O (1981), "The Hay Guide Chart-Profile Method of Job Evaluation". In M. Rock (Ed.), **The Compensation Handbook** (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.

ومن الأفضل تقييم هذه المقايسس خارج مقابلات الأحداث السلوكية . توجد هذه المقاييس فى الجدارات الشاملة كـ **جدارات استهلالية** مطلوبة (يحتاج إليها متوسطو الأداء تماماً كما يحتاج إليها المتفوقون) . ويفيد إدراجها فى الجدارات الشاملة فى المقارنة بين الوظائف فى تمارين الاختيار التطبيقية .

الفصل التاسع
مجموعة الفعالية الشخصية

تشترك جدارات مجموعة **الفعالية الشخصية** في بعض الخواص العامة وليس فى نوع النية ؛ فجميع هذه الجدارات تعكس بعض جوانب نضج الشخص فى علاقته بالآخرين وبالعمل ، تتحكم هذه الجدارات فى فعالية أداء الفرد عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة من المناخ . وهى تعزز فعالية جدارات أخرى متعلقة بالمناخ .

* **التحكم فى الذات** يُمَكِّن الشخص من المحافظة على الأداء فى ظل الظروف العدائية المتأزمة .
* **الثقة بالنفس** تمكن الشخص من المحافظة على الأداء حيال التحديات واللامبالاة والتشكيك .
* **المرونة** تساعد الشخص على تكييف نواياه حسب الظروف غير المتوقعة .
* **الولاء للمؤسسة** يجعل تصرفات الفرد ورغباته تنحاز إلى تصرفات المؤسسة وتوجهاتها.

التحكم فى الذات (تحكم)

التحكم فى الذات هو قدرة الشخص على السيطرة على المشاعر وكبت التصرفات السلبية عندما يثار ، أو يواجه بالمعارضة ، أو العداء من الآخرين أو عندما يعمل فى ظروف متأزمة .

غالباً ما يوجد **التحكم فى الذات** فى الوظائف الإدارية الدنيا وفى مناصب بعض المساهمين فردياً (غير الرئاسيين) المعرضين للضغوط العالية ، ولا تذكر كثيراً لدى الإدارة العليا. قد يكون سبب ذلك ، أن الإدارة العليا معرضة بشكل أقل لحالات الضغوط المباشرة ، أو لأنه عند وصول الشخص إلى هذا المنصب يكون **التحكم فى الذات** قد أصبح شيئاً متأصلاً لدرجة أنه يتم بدون وعى (أحسن التنفيذيين لا يتكلمون عن التحكم فى الذات ، إنهم يطبقونه).

ويطلق على **التحكم فى الذات** أسماء أخرى :

* القدرة على التحمل .
* مقاومة الضغوط .
* المحافظة على الهدوء .
* السيطرة على النفس .

والبعد الوحيد على مقياس **التحكم فى الذات** (جدول١-٩) هو شدة التحكم المبذول والنتيجة المتولدة عن هذا التحكم . وتتدرج شدة التحكم من أدنى مستوى لتحكم الفرد فى نفسه عن طريق تجنب التصرفات السلبية إلى التحكم فى الذات من أجل تحسين الوضع ، وإلى التحكم فى ردود أفعال الآخرين وردود فعل الشخص ذاته أو تهدئتها .

وتشمل المؤشرات السلوكية ما يلى :

* البعد عن الاندفاع .
* مقاومة الميل إلى تورط غير مناسب .
* المحافظة على الهدوء فى الجو المشحون .
* الاستجابة البناءة للمشاكل حتى فى ظل التوتر .

إن بعض أفضل أصدقائى موجود بالمحل الآن ، ولكن لا أستطيع المحافظة على مصداقيتى إذا عبرت عن صداقتى الحميمة بهذه الوسيلة (**تحكم ١**).

كنت أعلم أن وجهى يصبغه الاحمرار ، لأننى كنت أفعل كل ما أستطيع لتهدئة نفسى ، ولم أقل أو أفعل شيئاً (**تحكم ٢**) .

لقد جن جنونى ولكن كان علىّ أن أهدئ نفسى . لقد أردت أن ألكمه فى وجهه ، ولكننى لم أزد على أن أقول : "انظر ، أنت تعلم ما حدث ، وهذا هو مجرى الأمور ، وهذا ما أعتقد أنه سبب المشكلة ، وباعتبار كل ما نحن فيه ، ما هو المخرج من هذا الآن؟" (**تحكم ٤**).

كان هناك قارب يدور حول الميناء ، وكان البحارة يصيحون بنا ويلعنوننا ونحن على متن القارب الذى يُقلُّنا ، فذهبت وقلت لهم : إننا سوف نحاول إتمام عملية الركوب . كان أحدهم

*ممسكاً في يده بعصا البيسبول ، وقال : "سوف نحطم ضلوعك" . كان هذا الرجل ضخماً يبلغ طوله حوالى (٦) أقدام و (٣) بوصات ووزنه (٢٥٠) رطلاً أو نحو ذلك ، وكان معه اثنان آخران يصيحان فينا ويلعناننا . كنت أفكر فى وسيلة لإتمام الركوب ولتهدئة الموقف . عند هذا الحد شعرت برغبة فى الإمساك بعصاى المعلقة فى جانبى، ولكن بدا لى أنه سيكون من الأسهل دفع اللطمة فى صورة ما إذا وجهها إلىّ أحدهم. وعند عودتنا لسطح القارب كنت أتحدث إلى من معى عن طريقة إتمام عملية الركوب . طلبت من أحدهم مراقبة الحشد حتى يمكننى التركيز على أفراد القارب ، وقلت لشخص آخر : إننا سوف ننهى عملية ركوب القارب سوياً ، وإننى أريده يقظًا ومتنبهًا. وظل الرجل ذو العصا الغليظة يصرخ فى وجهى فقلت له : "اهدأ" وتحكمت فى نفسى وحاولت أن أجعله يهدأ كذلك . وفعلاً فقد هدأ بعض الشىء . وأنهيت عملية الركوب بنجاح (**تحكم** ٦) .*

جدول (١-٩) مقياس التحكم فى الذات (تحكم)

المستوى	الوصف السلوكى
١ –	*يفقد السيطرة* : مشاعره تعترض كفاءة العمل . يتذمر ويبدى مشاعر سلبية أخرى بأسلوب غير مناسب ، أو يتورط بطريقة شخصية غير لائقة مع المرءوسين أو الزملاء أو العملاء أو يحترق تحت الضغوط .
.	*يتجنب الضغوط* : يتجنب الأشخاص أو الحالات التى تثير مشاعر سلبية .
١	*يقاوم الميل* : يقاوم الميل للانخراط فى تورط غير مناسب أو تصرف مندفع .
٢	*يتحكم فى المشاعر* : تعتريه مشاعر قوية مثل : الغضب ، أو الإحباط الشديد ، أو الضغوط ، ولكنه يتحكم فيها ، دون أن يتخذ أى تصرف إيجابى .
٣	*يستجيب بهدوء* : تعتريه مشاعر قوية مثل الغضب أو الإحباط الشديد أو الضغوط ويتحكم فيها ويستمر فى المناقشة أو أى عمل آخر بهدوء .
٤	*يتحكم فى الضغوط بفعالية* : يستخدم أدوات إدارة الضغوط للتحكم فى الاستجابة ويتجنب الاحتراق ، ويتعامل مع الضغوط المستمرة بكفاءة .
٥	*يستجيب بأسلوب بناء* : يتحكم فى المشاعر القوية أو الضغوط الأخرى ، ويعمل على الاستجابة بطريقة بناءة تجاه مصدر المشاكل .
٦	*يهدئ الآخرين* : فى الأحوال شديدة التأجج ، يهدئ الآخرين علاوة على تحكمه فى مشاعره الخاصة.

العلاقة بجدارات أخرى

يرتبط **التحكم فى الذات** بالحالة أكثر بكثير من ارتباطه بجدارة أخرى . ويظهر أحيانًا مصاحبًا **للإلزام** (فى مواجهة أداء ضعيف مثلاً) ، **وللأثر والتأثير أو العمل الجماعى** (فى توجيه تعاملات المجموعة).

الثقة بالنفس (ثقة)

الثقة بالنفس هى اعتقاد الشخص فى مقدرته على تحقيق مهمة ، ويشمل هذا إظهار الشخص للثقة فى التعامل مع التحديات المتزايدة ، أو التوصل إلى قرارات ، أو بلورة آراء ، أو معالجة الفشل بأسلوب بناء .

والثقة بالنفس عنصر فى أغلب نماذج ذوى الأداء المتميز ، وهناك جدل حول ما إذا كانت **الثقة بالنفس** متغيراً مستقلاً فى حد ذاتها ، أو متغيراً تابعًا . هل يصبح الشخص ناجحًا لأن لديه **الثقة بالنفس** ، أم أنه يكتسب **الثقة بالنفس** لأنه ناجح ؟ كلا الأمرين قد يكون صحيحاً فى حلقة إيجابية مستمرة.

وتطلق على **الثقة بالنفس** أسماء أخرى :

* الحزم .
* قوة الشخصية .
* الاستقلالية .
* قوة المفهوم الذاتى .
* الاستعداد لتحمل المسئولية (خصوصاً فى المقياس ب) .

والبعد الأساسى لمقياس **الثقة بالنفس** (جدول ٢-٩) هو الشدة (أ) ويتم قياسها بمدى التحدى ، أو المخاطرة التى يمتلك الشخص الثقة فى مواجهتها. وتتدرج الشدة من مجرد التعامل باستقلالية فى أحوال العمل العادية إلى اتخاذ مخاطرة غير عادية أو

تحدى الرئيس أو العملاء . **والتعامل مع الفشل** (ب) هو البعد الثانى وهو بعد فريد يمزج بين المسئولية الشخصية والأسباب المصححة للفشل .

ويتعلق **التعامل مع الفشل** بالعجز والتفاؤل المكتسبين الموصوفين فى كتاب (بيتر وسيلجمان)[١] . لقد وجد (سيلجمان) أن (١) التبرير الداخلى ، و(٢) التبرير المحدد ، و(٣) التبرير المؤقت للأحداث السلبية تنبئ عن الصحة العقلية ، وعن النجاح فى المبيعات ، وعن بعض النتائج الإيجابية الأخرى . وتتطابق نتائجنا فى أغلب مناصب المبيعات مع استنتاجات (سيلجمان) . وقد قمنا بفصل البعد الداخلى/الخارجى عن البعدين الآخرين للمديرين وبعض المناصب الاستشارية للمبيعات ، فوجدنا أنه فى المناصب الإدارية يميز التبرير الداخلى ذوى الأداء المتفوق على الرغم من كون هذا التبرير محدداً ومؤقتاً ؛ فأفضل المديرين ينظرون إلى الفشل على أنه ناتج عن أخطاء محددة وقابلة للتصحيح تسببوا هم فيها. أما فى المبيعات وبعض الوظائف الأخرى، حيث لا مهرب من الإخفاق المتكرر أو الرفض ، فإن الربط بين الإخفاق وبين أسباب خارجية - يميز ذوى الأداء المتفوق ويمنعهم من الاحتراق واليأس.

كما يميز عدد مرات التبرير للأحداث السلبية ذوى الأداء المتفوق عن ذوى الأداء العادى ، يرى (بيترسون) أن أكثر الأنماط نجاحاً هو أن تقدم قدراً ضئيلاً من التبريرات أو لا تقدم أى تبريرات أصلاً [٢] . ففى وظائف المبيعات التى تتميز بنسب عالية من الرفض ، فإن ذوى الأداء المتفوق يصفون محاولات البيع غير الناجحة ، ثم يمضون مباشرة إلى الحديث عما فعلوا بعد ذلك ، فى حين يعود ذوو الأداء المتوسط إلى السؤال عن سبب خسارتهم للبيع ، ويسوقون احتمالات مختلفة ، أو يكررون أنفسهم.

وعادة يشمل الوصف السلوكى **للثقة بالنفس** ما يلى :

* وضع الشخص القرارات أو تطبيقها رغم عدم موافقة الآخرين .
* تقديم نفسه فى أسلوب إلزامى أو مؤثر .
* الإعلان عن ثقته فى حكمه الخاص أو فى إمكانياته .

جدول رقم (٢-٩) مقياس الثقة بالنفس (ثقة)

المستوى	الوصف السلوكى
أ	***تأكيد الذات***
أ - ١	*لايمتلك القدرة* : يؤكد نقص الثقة ، يشك فى قدراته الذاتية بطريقة عامة ، أو يعلن عن عجزه وعدم قدرته . يتجنب عدم الموافقة أو الخلاف (على حساب الأداء فى العمل) . يقدم نفسه بضعف ظاهر (رخو).
أ . صفر	*لا ينطبق أو يتجنب التحديات* : يذعن للآخرين . يفتقر إلى الثقة.
أ . ١	يقدم نفسه بثقة ، *يصنع القرارات باستقلالية ، يعمل بدون إشراف متواصل* .
أ . ٢	يقدم نفسه *بقوة وإبهار* : يضع القرارات ويتصرف بناءً عليها بالرغم من عدم موافقة الآخرين أو
أ . ٣	عدم موافقة جهة خارجية لها صلاحية ظاهرة . [إذا كانت الجهة الخارجية تشمل الرؤساء ، أو العملاء أو إذا كان التصرف يشمل خرقاً للقوانين من أجل إنهاء العمل ، أدرجها فى أ٥].
أ . ٣	*يعلن عن ثقته فى قدراته الذاتية* : يعتبر نفسه خبيراً . يقارن نفسه أو قدراته الذاتية مع الآخرين لصالحه . يعتبر نفسه المسبب والمحرك الأساسى والدافع، المنشئ. يؤكد ثقته فى أحكامه الخاصة .
أ . ٤	يقدم *إثباتات على الثقة بالنفس* : يؤكد موقفه بوضوح فى الخلافات. التصرفات تؤكد أو تبرهن على تعبيره اللفظى بالثقة بالنفس .
أ . ٥	*يتطوع للتحديات* : تسره التحديات وتستثيره . يبحث عن مسئوليات إضافية ، ويعبر عن عدم اتفاقه مع المدير أو العملاء بأسلوب سياسى . يقرّ موقفه بوضوح وثقة فى الخلافات مع الرؤساء .
أ . ٦	*يضع نفسه فى مواقف شديدة التحدى* : يواجه المدير أو العملاء بفظاظة أو يختار أعمالاً شديدة التحدى .
ب	***التعامل مع الفشل***
ب (-٢)	*ينحو باللائمة على نفسه فى كل الأوقات والأحوال* : يسوق تبريرات ذاتية داخلية بمعنى "كنت دائماً هكذا"، بدلاً من نبرة "هذا هو الخطأ الذى ارتكبته" . تدرج هنا كل الخصائص الشخصية أو الداخلية التى تنقل إحساساً بالعجز عن التغيير ، وعدم القدرة عليه والاستمرار على نفس الطريق [ملاحظة للمقيمين ، أى إشارة أو نية للتغيير بما معناه "لن أفعل ذلك مرة ثانية" أو "المرة القادمة سوف ..." كافية لعدم إدراج هذا المثال هنا].
ب (-١)	*ينظر للإخفاق أو ينحو باللائمة على الآخرين أو على الظروف* : هذا المؤشر يدل على ذوى الأداء المتفوق فى المبيعات ، وبعض المهن الأخرى التى تشمل نسباً عالية من الإخفاق . قد يرى نفسه ضحية .
ب . ٠	لا ينطبق . لم تلاحظ.
ب . ١	*يتقبل المسئولية* : يعترف بالفشل أو التقصير فى أسلوب محدد غير معمم " لقد أسأت الحكم هذه المرة".
ب . ٢	*يتعلم من أخطائه الذاتية* : يحلل أداءه ليفهم الإخفاق ويحسن الأداء فى المستقبل. [التبريرات المدرجة هنا يجب أن تكون قابلة للتصحيح : الصفات الشخصية مثل "لأننى خجول"، "أنا مهمل" تدرج هنا فقط إذا كان هناك ذكرٌ واضح لطرق تحسين الأداء] (انظر مستويات -٢، -١، +١ للتبريرات دون ذكر طرق التحسين) .
ب . ٣	*يعترف بأخطائه الذاتية للآخرين* ، ويعمل على تصحيح مشاكله .

* تحديد موقفه بوضوح وثقة فى الخلافات مع الرؤساء .

* تحمل المسئولية الشخصية للأخطاء والتقصير والفشل .

* التعلم من الأخطاء وتحليل أدائه ليتفهم الفشل ويحسن الأداء مستقبلاً .

*أعتقد أن ما حدث (بخصوص ضياع الحساب) كان بسبب شدة المنافسة. لقد فقدنا الاتصال بمدير العمليات . ولا يهمنى من هو ، عليك أن توجد تلك العلاقة الشخصية . لابد أن المنافسة كانت تحرك ذلك الشخص ، وأن ذلك المندوب كان وراءه لمدة سنتين أو ثلاث ؛ طالباً منه أن يثبت نفسه ويأتى بنتيجة ، فى نفس الوقت الذى قدمنا له فيه ذلك العرض السيئ المتعلق بالفلم . لقد احترق هذا الشخص ، ثم إننى عاملته بطيبة ، فكان ودوداً معى . ولكن كانت لديه نوايا خفية . صحيح كل شخص قادر على التلاعب بالآخرين وإيقاعهم فى فخ وذلك ما فعله هو بى (**ثقة** ب.-١ : أ رجل مبيعات أعلى).*

*قد تدعونى عجوزًا متسلطًا ، ولكن الموظفين والأطفال الصغار لم يكونوا قادرين على التصرف و(فى هذه الحالة) كان علىَّ أن أسيطر على الموقف (**ثقة** أ.٢).*

*كانت البيانات لدىَّ ، كنت أعلم أننى على صواب ، لذلك لم يكن لدى مانع من إخبارى رئيستى بأنها كانت مخطئة تمامًا فى هذه المرة (**ثقة** أ.٥).*

*لقد استاء المستفيد أيما استياء من تصرف البنك وتقدم بشكوى . كنت مخطئاً . كان علىَّ أن أتابعها . وكذلك قسم العمليات أيضاً . ولكن لا أستطيع إلقاء اللوم عليهم لأن المسئولية الأولى كانت علىَّ . ومنذ ذلك الوقت بدأت أحرص على متابعة مثل هذه الأمور (**ثقة** ب.٢).*

*(موجه إلى الرئيس) حسناً إذا كنت مشغولاً جداً وليس فى وسعك النزول إلى العملاء فى اليومين القادمين ، فيمكنك أن تودع صفقة أجهزة قيمتها (١٥٠) مليون دولار (**ثقة** أ.٦).*

*فى عرض خلاب **للثقة بالنفس** قاطع أحد المقيمين المقابلة ليقول : إن عليه أن ينصرف فوراً لإنهاء تجربة حساسة يفترض أن تعرض نتائجها على المدير بعد (٤٠) دقيقة ، وعندما سُئل عن تقدير الوقت قال "أنا أعلم أنها ستنجح" . وبعد نصف ساعة عاد وقال بهدوء : إنها نجحت وحلت مشكلة كبيرة للإدارة (**ثقة** أ.٦).*

العلاقة بجدارات أخرى

لا يظهر ارتباط **الثقة بالنفس والتعامل مع الإخفاق** بجدارات معينة ، ولكنهما يساعدان الاستخدام الفعال والمتواصل لكل الجدارات .

المرونة (مرونة)

المرونة هى المقدرة على التكيف ، والعمل بفعالية فى ظروف متنوعة أو مع أشخاص أو مجموعات مختلفة . إنها المقدرة على تفهم وتقدير وجهات نظر مختلفة ومتعارضة بخصوص موضوع ما و تطويع أسلوب ما وفق مقتضيات التغيير فى الموقف ، وكذلك القدرة على التغير ، أو قبول التغيير بسهولة فى المؤسسة التى يعمل فيها الشخص أو فى مقتضيات الوظيفة .

تتيح **المرونة** لذوى الأداء المتفوق تبنى مهارات وجدارات أخرى حسب ما يمليه الموقف. وأساس ذلك كله هو المقدرة على تقبل الأمر بموضوعية بما فى ذلك وجهات نظر الآخرين .

تطلق على **المرونة** مسميات أخرى :

* التوافقية .
* القدرة على التغير .
* الموضوعية فى الرؤية .
* الاستقرار على الموضوعية .
* سهولة التكيف .

ولمقياس **المرونة** (جدول ٣-٩) بعدان اثنان : اتساع التغيير (أ) يتدرج من الرأى الذاتى إلى تطويع إستراتيجية على مستوى المؤسسة . والسرعة (ب) يتدرج من البطىء إلى الفورى .

وتشمل المؤشرات السلوكية المعتادة ما يلى :

جدول (٣-٩) المرونة (مرونة)

المستوى	الوصف السلوكى
أ	*اتساع التغيير*
أ. (-١)	*يتشبث برأيه أو سياسته أو أسلوبه بطريقة غير مثمرة* : بالرغم من المشاكل الواضحة يتمسك بنفس وجهة النظر، ولا يقر بصحة وجهات نظر الآخرين.
أ . ٠	*يتبع التعليمات دائماً.*
أ . ١	*ينظر إلى الوضع بموضوعية* : يقر بصحة وجهات نظر الآخرين.
أ . ٢	يطبق القواعد والنظم بمرونة : يكيف أعماله حسب كل حالة على حدة بهدف تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة . يتولى القيام بمهام زملائه أثناء الطوارئ وكلما دعت الحاجة إلى ذلك .
أ . ٣	*يطوع الأساليب وفقًا للحالات أو ردود فعل الآخرين* : يغير تصرفه أو أسلوبه الشخصى ليناسب الحالة .
أ . ٤	*يطوع إستراتيجياته أو أهدافه أو مشاريعه حسب الحالة* :
أ . ٥	يقوم *بتغييرات على مستوى المؤسسة* : يقوم بإدخال تغييرات قصيرة المدى فى شركته أو شركة العميل استجابة لحاجيات الموقف .
أ . ٦	يكيف *الإستراتيجيات* : يقوم بإدخال تحويرات طويلة المدى على مؤسسته أو مؤسسة عميلة استجابة لحاجيات الموقف (يقتضى هذا المستوى جدارات تأثير متعددة وربما جدارات إدارية وذهنية أو جدارات الإنجاز).
ب	*سرعة التصرف*
ب . ١	*تغييرات مقدرة أو مخططة على المدى الطويل* : (على مدى يفوق شهر).
ب . ٢	*خطة قصيرة المدى للتغيير* : (أسبوع إلى شهر) .
ب . ٣	تغيير سريع : (أقل من أسبوع) هذه هى المدرجة المرجعية فى حالة عدم تحديد الإطار الزمنى .
ب . ٤	*تغييرات سريعة* : (خلال اليوم) .
ب . ٥	*قرار أو تصرف فورى* : "التصرف فى لمح البصر".

* الإقرار بصلاحية وجهة النظر المضادة .
* التكيف بسهولة مع المتغيرات فى العمل .
* تطبيق القواعد والإجراءات بمرونة اعتماداً على خصائص كل حالة من أجل تحقيق الأهداف البعيدة للمؤسسة .
* تغيير التصرفات أو الأسلوب الشخصى للتكيف مع الوضع .

*لقد ضايقني الأمر ؛ لأنني كنت أظن أن هذا الأمر كان واضحًا للغاية من الوجهة الاقتصادية ، ولكن عندما رفضت الإدارة ، شعرت أن هناك سببًا وراء قرارهم ، وأنه علينا أن نبحث عن بدائل أخرى (**مرونة** أ.١).*

*(بعد الانتهاء من تفاوض شاق بخصوص دراسة مستقلة لإحدى الطالبات) اتصلت بي وقالت : " لن أتمكن من فعل ذلك ، أعتقد أنني لن أستطيع إنهاء هذا المشروع بمفردي" ، و تساءلت عما إذا كان بمقدورها الانتظار ، وإنجاز هذا المشروع من خلال مادة دراسية سأقدمها في فصل دراسي لاحق . في الواقع لقد سرني أنها تحدثت عن احتمال تسجيلها في تلك المادة الدراسية ، وأنها اتصلت بي ولم تتخل عن المشروع لذلك فقد قلت : "حسناً فليكن كذلك" . وفي الفصل الدراسي التالي قامت فعلاً بالتسجيل في المادة (**مرونة** ـ.٢ ، ب.٤).*

*(في منتصف تقديم عرض مبيعات) وجدت أنهم قاموا بحذف أجزاء من مادة العرض عن طريق الخطأ بدلاً من إحضارها كلها . لذلك كان عليّ أن أبدأ في بناء الغاية من العرض في هذه الأثناء . لقد ذهلوا من النجاح الذي حققناه بالرغم من الكارثة (**مرونة** أ.٣ ب.٥).*

*إذا أعطيته كثيرًا من الأشياء التي يجب على أغلب الضباط التنفيذيين القيام بها ، فإنه سوف يخطئ كثيرًا ، وذلك ، علاوة على الأخذ في الاعتبار أنهم قد قللوا أزمنة الخدمة الإلزامية من ملازم أول إلى ملازم ثان إلى نقيب ، فبعد أن كان الأمر يستلزم أربع سنوات ونصف للحصول على رتبة نقيب ، أصبح يمكنك الآن الوصول إلى ذلك بعد ثلاثة أعوام فقط من دخول الجيش . لذلك كله فقد فكرت في الأمر ثم قلت له : "حسناً ، إن الكثيرين من الملازمين الأولّ سوف يترنحون ، لأنهم سيوضعون في رتبة نقيب ، وسيكون متوقعاً منهم أن يعرفوا أكثر مما يعرفون بكثير ؛ لذلك فقد أخذت أحد قادة الفصائل ووضعته في منصب ضابط المحركات ، التي هي في الأصل إحدى واجبات الضابط التنفيذي ، وأخذت قائد فصيلة أخرى ، وجعلته ضابط اللياقة البدنية والاتصالات ، والتي هي أيضًا إحدى واجبات الضابط التنفيذي . وجعلت الضابط التنفيذي لا يعدو كونه رئيسًا للتنسيق بين هؤلاء الأفراد (**مرونة** أ.٥ ، ب١).*

العلاقة بجدارات أخرى

تعتبر **المرونة** (أ.١) شرطًا أساسيًا يجب توفره فى المستويات المتوسطة والعليا من **تفهم الآخرين وخدمة العملاء** ، وذلك عندما تكون توجهات المتحدث ، أو اهتماماته متضاربة مع توجهات الآخرين واهتماماتهم، أو عندما يكون الآخرون من خلفيات ثقافية مختلفة .

وتساعد **المرونة** فعالية جدارات **الأثر والتأثير والجدارات الإدارية** .

الولاء للمؤسسة (ولاء)

الولاء للمؤسسة هو مقدرة الشخص وعزمه على تكييف تصرفاته مع حاجيات المؤسسة وأولوياتها وأهدافها ، وعلى التصرف بطريقة تعزز أهداف المؤسسة أو تستجيب لاحتياجاتها. قد يتمثل **الولاء** كذلك فى تقديم رسالة المؤسسة على الاختيارات الذاتية، أو على أولويات الدور المهنى للفرد .

ويظهر **الولاء للمؤسسة** عادة فى الوظائف المساعدة ؛ حيث قد يكون هناك تعارض خفى بين الشخصية المهنية للفرد وتوجهات الشركة ، كما تظهر فى المؤسسات ذات المهام القوية (الجيش، المدارس) .

ولا تشمل هذه الجدارة المقدرة على إيجاد اتجاهات جديدة للمؤسسة ؛ حيث إن خلق وجهة جديدة يعتبر توفيقاً متميزاً بين **التفكير الإدراكى ودوافع النفوذ** المكيف اجتماعياً . ويقتضى تطبيق النظرة الجديدة اشتراك **قيادة الفريق والأسلوب الإدارى التسلطى** ، علاوة على جدارات أخرى حسب الحاجة [٣] .

ويطلق على **الولاء للمؤسسة** تسميات أخرى :

* عقلية أعمال .
* التوجه نحو تحمل المهام .
* الرؤية .
* الولاء لرسالة السلطة .

ولمقياس **الولاء للمؤسسة** بعد واحد (جدول ٤-٩) وهو شدة الولاء ، ويتم قياسه بحجم التضحيات التى تبذل لصالح المؤسسة ، ويتدرج هذا المقياس من الحضور فى المواعيد ، ارتداء لباس مناسب ، وكذلك السلوك الحسن ، إلى جعل الآخرين (قسم الشخص عادة) ينضمون فى التضحية بمصالح قسمهم لخدمة مصالح المؤسسة ككل.

وتشمل المؤشرات السلوكية ما يلى :

* الاستعداد لمساعدة الآخرين لإنهاء أعمالهم .

جدول (٤-٩) مقياس الولاء للمؤسسة

المستوى	الوصف السلوكى
١- صفر	*يتجاهل أو يتعالى بتمرد على مبادئ المؤسسة :* *لا ينطبق أو جهد أدنى* : يقوم بأقل ما يمكنه للتوافق أو للاحتفاظ بالوظيفة .
١	*جهد فعال* : يقوم بجهد فعال للتوافق، يرتدى اللبس اللائق ويحترم مبادئ المؤسسة .
٢	*نموذج للمحافظة على واجبات العضوية للمؤسسة* : يظهر الولاء والاستعداد لمساعدة الزملاء لإنهاء أعمالهم . يحترم رغبات المسؤولين فى المؤسسة.
٣	*إحساس بالهدف - يعلن الانتماء* : يفهم رسالة المؤسسة وأهدافها ويؤيدها بفاعلية ، يعدل الأنشطة والأوليات الشخصية للوفاء بمتطلبات المؤسسة ، يتفهم الحاجة إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة .
٣	يقوم بتضحيات *شخصية أو مهنية* : يضع احتياجات المؤسسة قبل الاحتياجات الشخصية . يقوم بتضحيات شخصية للوفاء بمتطلبات المؤسسة على حساب 'الاعتبارات والأولويات المهنية والاهتمامات العائلية .
٤	يتخذ *قرارات ليس لها قبول عام* : يساند القرارات التى تفيد المؤسسة حتى وإن كانت مصدر خلاف أو لا تحوز على قبول عام .
٥	يضحى *بمصلحة قسمه من أجل المؤسسة* : يضحى بأهداف قسمه قصيرة المدى لحساب المصلحة العامة البعيدة للمؤسسة . (مثال : يتطوع بتخفيض التكاليف أو العمالة فى مجموعة أو يتحمل مهام إضافية ،الخ) . يطلب من الآخرين عمل التضحية للوفاء بمتطلبات المؤسسة الكبرى .

* تعديل الأنشطة والأولويات الشخصية للوفاء بحاجيات المؤسسة.

* تفهم الحاجة للتعاون من أجل تنفيذ الأهداف الكبرى للمؤسسة.

* اختيار الوفاء بأهداف المؤسسة على تحقيق مصالح مهنية :

*(قائد مستشفى بحرية) شعورى هو أن رجل الخدمة العسكرى المباشر له الأولوية. ففى رأيى أنه على الرغم من وجود بعض الأفراد المتقاعدين نوى الهيبة ، فإن أولويتى هى رجل البحرية الصغير الذى يأتى إلينا مريضًا ؛ علينا أن نوليه عناية من الدرجة الأولى. لقد تعمدت القيام ببعض الأشياء ؛ لأتأكد من جعل هذا الأمر حقيقة ، من ذلك أننى استحدثت خدمة دواء الجيش التى تجمع بين قسم الفحوص الطبية وزيارة المرضى من العسكريين وقسم التحصينات ؛ كل ذلك من أجل إعطاء الرجال المباشرين خدمة أفضل وتقليص الوقت الذى يقضونه بعيدًا عن العمل (**ولاء ٣**).*

*(باحث) تبين لثلاثتنا أنه ليس بمقدورنا قضاء عام كامل فى برنامج الاختبار ؛ وذلك لمقتضيات العمل ؛ فلأسباب سياسية ، كنا نعلم أن باستطاعة "س" أن يصرف عنا الذئاب لمدة ثلاثة أو أربعة أشهر ، أما إذا تعدى الأمر ذلك ، فإن تبرير إجراء البحث سوف تغلبه احتياجات الإنتاج . [هذا على الرغم من أن الباحثين يحبذون لو كان بإمكانهم إنجاز برنامج اختبار بحثى كامل جدًا (**ولاء ٤**)].*

*لقد اتخذت قراراً مثيراً للجدل حيث قمت بتحويل إحدى فتيات المجموعة إلى متخصصة عالمية . وكان الكل يقول : "حسناً، لماذا فعلت ذلك؟ لسنا بحاجة إليه ." لقد أرسلتها إلى لندن . وقد قال لى فلان : "هل تعلم كم سيكلفنا ذلك؟" ولكنها ذهبت إلى لندن وعادت ، وحصلت على بعض المصداقية . وأرسلتها هذا العام فى جولة حول العالم لمدة شهر . الموظفون فى قسمنا يشتكون ولكن المكان الوحيد الذى تثمر فيه جهودنا العالمية وفقاً لـ .. هو هنا. (**ولاء ٥**).*

العلاقة بجدارات أخرى

فى المستويات العليا (٣ فما فوق) ، يساند **الولاء للمؤسسة التفكير الإدراكى** (وذلك بهدف تفهم رسالة المؤسسة والربط معها) ، **والمرونة** (من أجل تعديل أولويات الفرد

وإستراتيجياته ، لتتناسب مع أولويات المؤسسة وإستراتيجياتها) ، وبالنسبة للمستويات (٥ و٦) يحتاج **الولاء للمؤسسة** إلى **الثقة بالنفس** حتى يستطيع الفرد الالتزام بقرارات ليست محل قبول عام.

وتتعلق المستويات (٦،٥) بحجم الوظيفة : وحتى ذلك المستوى فإن **الولاء للمؤسسة** يظهر فى أغلب المراكز .

وعلى العموم لا يساعد **الولاء للمؤسسة** جدارة معينة وإنما يخلق الرابطة بين جهود الفرد وحاجيات المؤسسة .

خصائص و جدارات شخصية أخرى

تغطى الجدارات الشاملة المذكورة حتى الآن من (٨٠٪) إلى (٩٥٪) من الخصائص المميزة لذوى الأداء المتفوق فى أغلب الوظائف التى دُرست . وتنقسم الجدارات الباقية إلى ثلاثة أصناف رئيسية : سلوك غير معهود يعبر عن جدارات شاملة، جدارات يتكرر حدوثها ولكن ليس إلى حد يمكن معه اعتبارها جدارة شاملة ، وجدارات متفردة فعلاً تختص بها وظيفة معينة أو نوعية من الوظائف .

بعض الجدارات المتفردة الأكثر شيوعًا :

* **تفضيل المهنة** : استمتاع الشخص فعلاً بوظيفته ، والحصول على السرور منها.
* **التقييم الذاتى الدقيق** : معرفة الشخص نقاط القوة والضعف لديه ، واستخدام نقاط القوة بفعالية للتعويض عن نقاط الضعف.
* **الرغبة فى الانتماء** : اهتمام واستمتاع حقيقى بالآخرين (توجد فى المدرسين الجيدين، ومديرى العلاقات العامة).
* **مهارات الكتابة** : القدرة على الكتابة بإتقان.
* **بعد النظر** : القدرة على خلق مفهوم جديد لرسالة المؤسسة ، التوصل لنظرة جديدة للمجموعة .
* **الاتصال التصاعدى** : إحاطة الرئيس علمًا بكل التطورات الهامة الجيد منها والسيئ فى كل الأوقات .

* **أسلوب ملموس للتعلم والاتصال** : التعلم عن طريق الممارسة التطبيقية ، الاتصال مع توفير الخبرة المباشرة والبيان العملى .. الخ .

* **عدم الخوف من الرفض** : لا يهتم إذا لم يعجب الآخرين .

* **الشمولية** : التعلق بالشمولية والاهتمام بالتفاصيل .

وبعض الجدارات الأخرى غير المعتادة :

* مقاومة تدخل الآخرين فى مجال مسئولية الشخص (ضباط الجيش الصغار).

* الاستخدام غير المتضارب لنفوذ المنصب والهيبة: يتعمد استمالة الجنود للتغلب على المقاومة (كبار ضباط الجيش).

* وضع آلية للحصول على التغذية المرتدة (مديرو المدارس).

* الوعى القانونى : التنبه للقوانين وحدود الصلاحية القانونية . يستشير المجالس حتى يبنى دعوى قضائية محكمة (ضابط الحدود وحرس السواحل).

* الوعى الأمنى : التنبه للتهديدات المحتملة بالسرقة ، اتخاذ الإجراءات لحماية المبنى والأراضى التابعة له (مدير بنك).

* لديه علاقة مستقرة مع شريك مستقل أو زوج أو زوجة أو غيره (عامل يدوى على مركب نهرى).

* روح المرح (ممرضات).

* احترام سرية المعلومات الشخصية (ممرضات ، مندوبو بنوك).

* التصور (الديناميكى) المحكم : يُكون صوراً ذهنية ذات ثلاثة أبعاد مع قدر كبير من التفصيل ويعالجها (علماء بحوث ابتكارية).

هذه الجدارات الخاصة غير العادية مثيرة للغاية ، قد تكون مهمة لبعض الوظائف ويمكن أن تكتشف عبر المقابلات .

الهوامش

١ - Seligman, M. (1991), **Learned Optimism**, New York: Knopf; Peterson, C.. Seligman, M. E, & Vaillant, G. E. (1988), "Pessimistic Explanatory style is A risk Factor for Physical Illness: A thirty-five-year Longitudinal study, **Journal of Personality and Social Psychology**, 55(1), 23-27.

٢ - Zullow, H. M., Oettingen, G . Peterson, C., & Seligman, M. E. (1988), "Pessimistic explana-tory style in the historical record", **American Psychologist,** 43(9), 673-682.

٣ - لمزيد من التفاصيل حول خلق الرؤية التنظيمية انظر :

Kelner, S. P (1992), **Visionary Leadership Workshop,** Boston: McBer.

الجزء الثالث

إعداد نموذج الجدارة

الفصل العاشر
تصميم دراسات الجدارة

يصف هذا الفصل ثلاثة طرق بديلة لتصميم **دراسة الجدارة** :

١ - تصميم الدراسة التقليدية باستخدام **العينات المعيارية** .

٢ - تصميم الدراسة المختصرة باستخدام **هيئة خبراء** .

٣ - تصميم دراسات لوظائف شاغرة أو مستقبلية لا يوجد فيها عدد من شاغلى الوظيفة يكفى لتكوين عينات من **نوى الأداء المتفوق ونوى الأداء العادى** .

أعمال تحضيرية

تحتاج المؤسسة - قبل أن تبدأ بحث الجدارة - إلى تحديد الوظائف التى ستدرسها - أى نظرياً تلك الوظائف التى لها قيمة كبيرة بالنسبة للتخطيط الإستراتيجى للمؤسسة والهيكل التنظيمى الذى يناسب تنفيذ هذا التخطيط الإستراتيجى . وعادة ما يتم تحليل هذه العوامل عن طريق مراجعة خطط الأعمال ومقابلة القادة .

تحديد إستراتيجية المؤسسة

تشير هذه العملية إلى الخطوات التى تتخذها المؤسسة للتعرف على أهدافها ، وعوامل النجاح الهامة ، وتطوير الخطط الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف. على سبيل المثال ، إذا قامت الشركة "س" بتحديد الوحدة "ص" وحدة أعمال إستراتيجية ومصدراً مهماً للقسط الأكبر من النمو المستقبلى للمؤسسة ، فإن الافتراض هو أن نمو هذه المؤسسة يعتمد على مقدرتها على جذب مديرين فنيين مبتكرين يتمتعون بمهارات أصحاب الأعمال الحرة لهذه الوحدة وتطويرهم والاحتفاظ بهم.

الهيكل التنظيمى للمؤسسة

يشير هذا العامل إلى الطريقة التى تتوخاها المؤسسة فى تنظيم نفسها ؛ بهدف تنفيذ خططها ، مع التركيز على تحديد الوظائف الحساسة ، وهى تلك المناصب ذات القيمة المضافة التى تتحكم فى نجاح المؤسسة أو فشلها ، والتى يشغلها أشخاص يتوقف عليهم مصيرها . وعادة ما تحدد تلك الوظائف الإستراتيجية والاتجاه أو تتولى مسئولية تحقيق نتائج إستراتيجية رئيسة ، أو مسئولية التحكم فى موارد حساسة (عمالة أو تمويل أو تقنية) ، أو مسئولية إدارة العلاقات مع عملاء أو أسواق رئيسة ، وتكون دراسات الجدارة (وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة) أكثر جدوى اقتصادية عندما تركز على هذه الوظائف "ذات القيمة المضافة".

هذه الخطوة التحضيرية مهمة جداً عند القيام بالدراسات الشاملة على **الطريقة التقليدية** (الطريقة أ) التى تعتبر مكلفة نسبياً. أما الدراسات المبنية على استخدام طريقة **هيئة الخبراء** (الطريقة ب) فهى مناسبة أكثر لتحليل عدد كبير من الوظائف الأقل أهمية.

خطوات تصميم الدراسات على الطريقة التقليدية

يقدم هذا القسم نموذجاً **لدراسة تقليدية** كاملة للجدارة ، فى حين يتم شرح الاختلافات بين دراسات **هيئة الخبراء** ، **والوظائف الشاغرة والوظائف المستقبلية** فى أواخر هذا الفصل .

وتشتمل **الدراسة التقليدية** للجدارة على ست خطوات موضحة فى الشكل (١-١٠) :

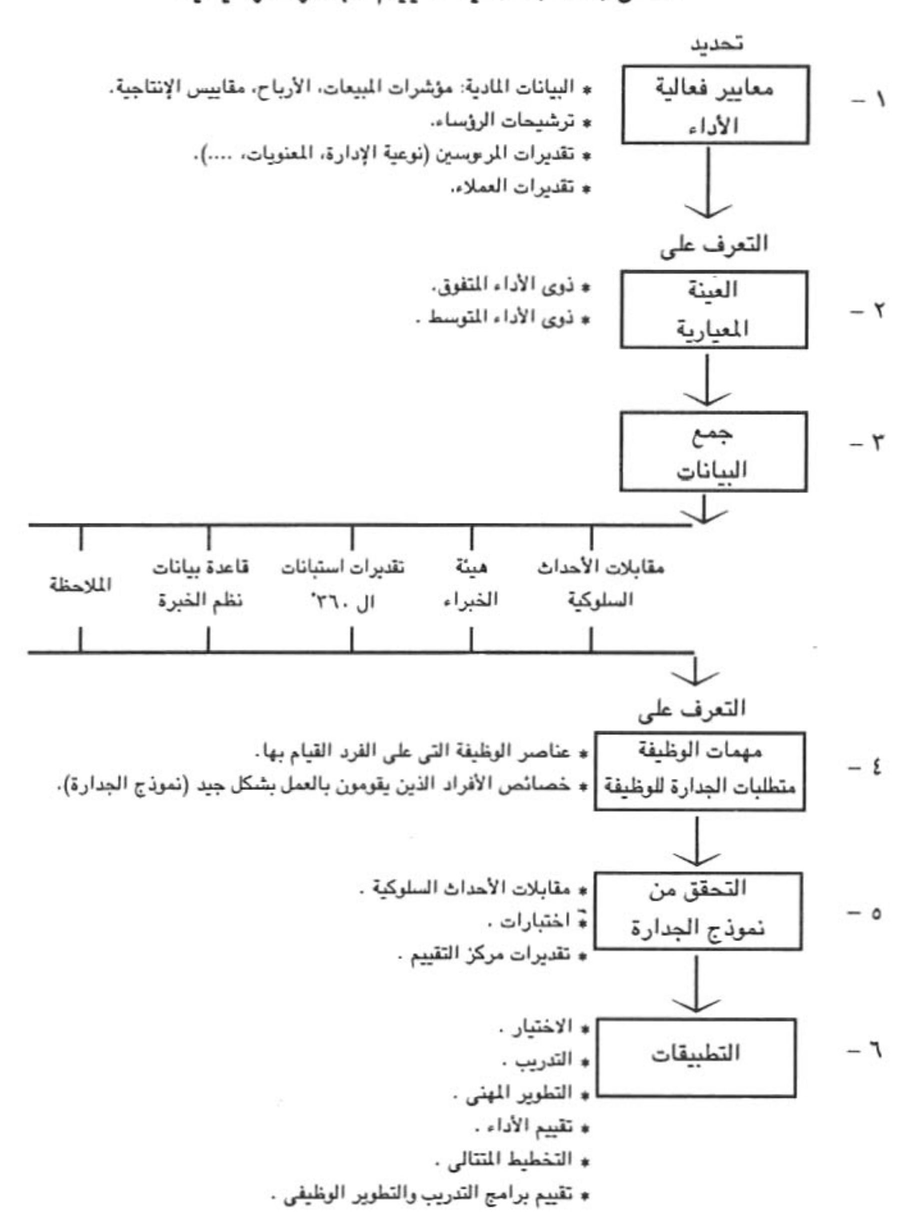
١ - تحديد مواصفات فعالية الأداء .

٢ - التعرف على عينة معيارية .

٣ - جمع البيانات .

٤ - تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة .

شكل (١-١٠) عملية تقييم الجدارة الوظيفية



٥ - التحقق من نموذج الجدارة .

٦ - تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة .

وتستغرق الدراسة الكاملة للجدارة من شهرين إلى ثلاثة أشهر ، وذلك حسب التدابير المتعلقة بجدولة مقابلات الأحداث السلوكية وعقدها ، وتحتاج إلى (٣٠) يوم تشغيل تقريباً . ومن القواعد الأساسية أن تُجدول (١,٥) يوم تشغيل لكل مقابلة : أى نصف يوم لعقد المقابلة ونصف يوم لتشفيرها ، ونصف يوم إضافى لتكوين المفهوم وكتابة التقارير وإدارة المشروع .

الخطوة الأولى : تحديد معايير فعالية الأداء

إن أول وأهم خطوة فى درلسة الجدارة هى التعرف على المعيار أو القياسات التى تحدد الأداء المتفوق أو الفعال فى الوظيفة محل الدراسة ، وتشكل القياسات المادية للنتائج معياراً مثالياً مثل : بيانات المبيعات والأرباح لمديرى الأعمال ، أو براءة الاختراعات والمنشورات لعلماء الأبحاث . أما ضباط القوات المسلحة ، فإن نتائج أداء الوحدة لديهم تشكل معياراً جيداً مثل : درجات الفحص القتالى ، أو معدلات إعادة التجنيد . وأما بالنسبة لعمال الخدمات الإنسانية ، فإن أفضل القياسات هى نتائج العملاء . على سبيل المثال ، فإن أحسن مقياس للأداء بالنسبة لمعالجى مدمنى المخدرات هو نسبة العملاء الذين يقلعون عن المسكرات ، أو الذين يحصلون على وظائف منتظمة ، أو الذين لا يتعرضون للاعتقال بسبب السكْر فى العام التالى للإرشاد.

أحياناً يكون من الضرورى تطوير معيار للوظيفة . فمثلاً لتحديد الطبيب الفعال ، من الممكن تطوير مقياس لدقة التشخيص والعلاج . تقوم هيئة من الإخصائيين بتقييم أعراض مجموعة من المرضى ، وتكوين خطة للتشخيص والعلاج ثم يطلب من عينة من الأطباء أن تقوم بفحص نفس المرضى ، ويكون المعيار الخاص بالأطباء المتفوقين هو مدى قرب خطط تشخيصهم وعلاجهم من خطط الخبراء .

ومن الممكن استخدام المحاكيات التنافسية كمعيار للأداء . مثال ذلك : اشتراك وحدات عسكرية فى مناورات قتالية شديدة الشبه بالواقع . ويكون قادة الوحدات التى تفوز باستمرار فى المعارك القتالية الوهمية هم الضباط المتفوقون .

فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة ، يمكن استخدام ترشيحات الرؤساء والزملاء والمرءوسين أو العملاء والزبائن . وتشير الأبحاث [١] إلى أن تقديرات الزملاء لها مصداقية معيارية عالية ، بمعنى أنها تنبئ عن النتائج المادية للأداء فى الوظيفة . وأظهرت الدراسات باستمرارية أن مرءوسى المديرين المتفوقين يتمتعون بمعنويات أعلى وفقاً لإحصائيات مناخ المؤسسة أو إحصائيات الرضا الوظيفى [٢] .

إن تعريف معيار الفعالية _ نقصد بهذا المعيار الصحيح للفعالية – فى الوظيفة على درجة قصوى من الأهمية . إن نموذج الجدارة المبنى على أداء المتفوقين لن يكون أفضل من المعيار الذى تم على أساسه اختيار أولئك المتفوقين ، فإذا استخدم المعيار الخاطئ (مثال : شهرة الشخص بدلا من أدائه) فإن النموذج سوف يُحدد الجدارات الخاطئة.

الخطوة الثانية : التعرف على العينة المعيارية

يُستخدم معيار أو تقديرات فعالية الأداء المطور فى (الخطوة الأولى) فى التعرف على مجموعة واضحة من **ذوى الأداء المتألق** ومجموعة مقارنة من **ذوى الأداء المتوسط** . ومن الممكن التعرف أيضاً على مجموعة ثالثة من ذوى الأداء الضعيف (غير فعالين أو على غير جدارة) ، وذلك إذا كان الهدف من الدراسة هو إرساء مستويات الجدارة التى تنبئ عن الحد الأدنى من النجاح فى العمل (مثال لوضع حد فاصل قبل اتخاذ قرار التوظيف) .

فى بعض المؤسسات يكون من المستحيل (سياسياً) الحصول على عينة من الأفراد ذوى الأداء الضعيف ؛ فالرؤساء يصرون على أنه "لا يوجد لدينا شىء اسمه موظف سيئ" ، أو "الأطباء السيئون لا يعملون فى هذا المستشفى"، أو أنهم "يطردون أولئك الذين لا يحسنون الأداء ". بل إنه قد يكون من الصعب أحياناً الحصول حتى على عينة من الزملاء المتوسطين . فإذا قيل للباحث مثلاً : "كل من لدينا جيدون"، فإنه من الممكن أن يوافق ، ثم يقول "نعم ، ولكن يجب أن يكون بعضهم مرموقين ، فمن هم الأفضل؟"

تعتبر المعايير المادية والترشيحات والتقديرات التى يتم جمعها فى (الخطوة الأولى) ذات قيمة عالية جداً فى التعرف على عينه معيارية جيدة ، وتكاد تلك الترشيحات أن تفضى إلى تحديد اثنين أو ثلاثة من ذوى أفضل أداء على الإطلاق ، ولكن أحسن

طريقة للتأكد من أنك قد تعرفت على أصحاب الأداء الأفضل هى أن تستخدم معايير مختلفة ثم تختار فقط أولئك الأشخاص الحاصلين على تقديرات عالية فى جميع المعايير.

يحرز بعض الموظفين درجات مرتفعة فى المعايير المادية مثل المبيعات، ولكنهم غير حساسين ، أو على درجة من السذاجة السياسية بحيث يُغضبون رؤساءهم أو زملاءهم. هناك آخرون يُقيَمون تقيماً عالياً على أساس شخصياتهم ، و لكنهم لا يحبون وظائفهم بحق . وعلى الأرجح فإن هؤلاء الأشخاص لن يترقوا أو لن يحافظوا حتى على وظائفهم ، والنجم المتألق بحق هو ذلك الذى يتفوق فى المعايير المادية ، ويعتبره الرئيس "واعداً" ، ويكون فى الوقت نفسه محبوباً ومحترماً تلقائياً من قبل الزملاء والمرءوسين والعملاء .

وأحياناً ، يكون أصحاب الأداء المتألق هم الأشخاص الذين حصلوا على درجة طيبة فى معيارين مختلفين. على سبيل المثال ، حقق بعض ضباط البحرية معدلات فحص عالية عن طريق إجهاد الأفراد حتى أن أغلبهم ترك الخدمة بمجرد عودة السفينة إلى الميناء ، وأثناء الفترات التى تعانى فيها البحرية من النقص فى الأفراد، فإن مقياساً هاماً للضابط الجيد هو معدل احتفاظ الوحدة برجالها – وهو عدد جنود البحرية الذين يعملون تحت إمرة الضابط ويختارون البقاء فى الخدمة . وبذلك فإن العلامة الحقيقية على الأداء المتألق لدى ضباط البحرية هى الحصول على أعلى الدرجات فى كل الفحوصات، والاحتفاظ بطاقم يتمتع بمعنويات عالية بحيث تكون نسبة الاحتفاظ مرتفعة. فإذا سجل الضابط درجة عالية على هذين المقياسين ، وكان ذا قابلية عالية للترقى عن طريق رئيسه ؛ فإنه يجد مكانه بين مجموعة الأداء المتألق.

وفى الوضع الأمثل ، تحتوى العينة فى كل دراسة وظيفة على عشرين شخصاً : اثنى عشر من ذوى الأداء المتفوق و ثمانية من متوسطى الأداء ؛ حيث إن هذا الرقم يسمح بالاختبارات الإحصائية البسيطة التى تمحص الافتراضات عن الجدارات (مثل اختبارات الذيل، وتحليلات معامل التفرقة لفارق المستوى المتوسط للجدارة كما أظهرها المتفوقون مقارنة بالمتوسطين من الأشخاص الذين أجرى عليهم البحث). ويمكن لعينات غير إحصائية أصغر (مثال : ستة متفوقين وثلاثة من متوسطى الأداء) – أن توفر بيانات نوعية قيّمة عن تعبير الجدارات فى مؤسسة ما. مثلاً ، كيف يُستخدم التأثير

بفاعلية فى وظيفة معينة . ويجب أن تشمل العينات الصغيرة اثنين من ذوى الأداء المتفوق مقابل واحد ونصف من ذوى الأداء المتوسط. والقاعدة فى بحوث الجدارة تقول "أكثر ما نتعلمه يأتينا من دراسة ذوى الأداء المتألق".

الخطوة الثالثة : جمع البيانات

تختلف طرق جمع البيانات وفقاً لنوع نموذج الجدارة المستخدم فهنالك ستة طرق أو مصادر لجمع البيانات المستخدمة فى إعداد نموذج جدارة تقليدى : (أ) **مقابلات الأحداث السلوكية** ، (ب) **هيئة الخبراء** ، (ج) **الاستبانات** ، (د) قاعدة بيانات نماذج الجدارة "**نظام الخبرة**" ، (هـ) **تحليل مهام/أعمال الوظيفة** ، ثم (و) **الملاحظة المباشرة** .

وهذا وصف لكل طريقة جمع بيانات مع ذكر ميزاتها وعيوبها :

نوع البيانات (أ) - مقابلات الأحداث السلوكية : Behavioral Event Interviews BEI

تتم مقابلات ذوى الأداء المتفوق والمتوسط باستخدام أسلوب **مقابلات الأحداث السلوكية** المعمقة ، وقد طور هذا الأسلوب (ديفيد سى ماك كليلاند) أستاذ علم النفس فى جامعه هارفرد ، وزملاؤه من مؤسسة (ماك بير وشركاؤه) [٣] .

تُستمد مقابلات الأحداث السلوكية من طريقة (فلانجان للوقائع الحرجة Critical Incident Method) [٤] . تطلب مقابلات الوقائع الحرجة من الأفراد أن يصفوا أكثر المواقف التى صادفتهم فى وظائفهم حرجاً ، ثم يتطرق مُجرى المقابلة إلى السؤال عن الوضع ، أو عن المهمة التى كان الشخص مكلفاً بها وعن الأشخاص الذين كانت لهم علاقة بالمهمة، وعن الأعمال التى قام الشخص بها ، وكذلك عن النتائج المترتبة على ذلك .

إلا أن طريقة مقابلات الأحداث السلوكية لـ (ماك كليلاند) تذهب أبعد من طريقة (فلانجان) فى أمور هامة ؛ حيث تحتوى طريقة الأحداث السلوكية على **اختبارات الإدراك بالتداعى** Thematic Apperception Test (TAT) ، وهى اختبارات دقيقة

تؤدى للحصول على بيانات عن شخصية الفرد الذى تجرى مقابلته وعن "أسلوبه الإدراكى" (مثال : ماذا يدور بذهنه وما هو شعوره وما هو الهدف الذى يرغب فى تحقيقه أثناء تعامله مع الموقف) ، مما يتيح لمُجرى اللقاء قياس جدارات مثل دوافع الإنجاز أو طرق منطقية للتفكير وحل المشاكل .

تقوم طريقة (فلانجان) ، شأنها شأن تحليل مهمات الوظيفة، بتحديد **جوانب الوظيفة** ، أما طريقة (ماك كليلاند) فهى تحدد **الجدارات** المطلوبة **لإتقان** الوظيفة ؛ حيث إنه عندما يُطلب من الأفراد أن يركزوا على أكثر الأحداث التى صادفوها فى وظائفهم حرجاً ؛ فإنهم يقدمون بيانات عن أكثر الجدارات والمهارات أهمية ، كما أن الشخص الذى تجرى معه المقابلة يسرد قصصاً قصيرة مفعمة بالحيوية عن كيفية تناوله لأصعب وأهم جزء من وظيفته ، وبهذا يكشف عن جدارته فى إنجاز العمل .

مزايا **طريقة مقابلات الأحداث السلوكية** BEI :

* *تحديد عملى للجدارات* : أكثر عمقاً وتنوعاً مما تحدده الطرق الأخرى لجمع البيانات : تعتبر طريقة **مقابلات الأحداث السلوكية** الأكثر قيمة على الإطلاق من كل الطرق الأخرى ، وذلك سواء فى التحقق من النظريات الفرضية للجدارة التى تخلقها الطرق الأخرى ، أو لاكتشاف جدارات جديدة.

* *الدقة فى الكيفية التى يتم بها التعبير عن الجدارة* : لا تشير هذه الطريقة إلى "استخدام **التأثير**" وحسب ، وإنما كيف يتم استخدام **التأثير** فى حالة معينة أو فى ظروف سياسية معينة للمؤسسة .

* *التحديد الحسابى الدقيق* : تظهر بيانات **مقابلات الأحداث السلوكية** بالتحديد الطريقة التى يتناول بها ذوو الأداء المتفوق وظيفة أو مهمة أو مشكلة معينة . فعلى سبيل المثال ، أرادت البحرية مساعدة الضباط فى التعامل مع مسائل العلاقات العِرقية ؛ فقامت باستخدام طريقة مقابلات الأحداث السلوكية لكى تطلب من الضباط المتفوقين و المتوسطين أن يصفوا أصعب وقائع العلاقات

العرقية التى صادفتهم ، وأظهرت التحليلات التى أجريت على ستين قصة لمواقف متفجرة أنه توجد ثمانية تصرفات محددة يتخذها الضباط المتألقون فى أدائهم ، سواء لتجنب الخلافات العرقية أو للتعامل معها بسرعة وحزم وفعالية . وهكذا أصبح من الممكن بعد ذلك تدريس هذه الخطوات العملية للضباط الآخرين .

* *التحرر من التحيز العرقى والجنسى والثقافى* : تتبنى العديد من المؤسسات طريقة **مقابلات الأحداث السلوكية** ؛ لأن هذه الطريقة صادقة فى تنبؤاتها دون أن تكون متحيزة ضد المرشحين من الأقليات [٥] .

* *توليد بيانات للتقييم والتدريب والمسار الوظيفى* : توفر ، **مقابلات الأحداث السلوكية** وصفاً بالغ الدقة للتصرفات الوظيفية الواقعية الفعالة وغير الفعالة التى يمكن أن توضح للآخرين وتعلمهم ما عليهم أن يفعلوا أو لا يفعلوا فى الوظيفة . ومن النتائج الجانبية عالية الأهمية لهذه المقابلات توفيرها ثروة من القصص القصيرة الحية عن المواقف فى الوظيفة ، والمشاكل التى يمكن استخدامها لتطوير حالات دراسية ذات علاقة أو محاكيات أو أدوار تمثيلية للتدريب ، كما أنه يُمكن رسم خريطة المسار الوظيفى للشخص موضوع المقابلة ، والتوصل إلى تحديد تقديرى للزمان والمكان ، والطريقة التى اكتسب بها هذه الجدارات الرئيسة .

مساوئ **طريقة مقابلات الأحداث السلوكية** :

* *الوقت والتكلفة* : إن العقد الدقيق لمقابلة واحدة يستغرق فعلياً يوم تشغيل للانعقاد والتحليل : ساعة ونصف إلى ساعتين للانعقاد وثلاثة ساعات للتحليل . أما تكلفة نسخ المقابلة فهى تعادل مائة دولار.

* متطلبات *الخبرة* : ينبغى لمنظم المقابلة أن يكون مدرباً ومعايراً ، وأن يُتابع متابعة بناءة بخصوص جودة أدائه ، حتى يتمكن من الحصول على بيانات جيدة .

* عدم *الإلمام* ببعض *مهام الوظيفة* : حيث إن المقابلات تركز على الأحداث الحرجة

فى الوظيفة ، فإنها معرضة لإغفال اعتبارات أقل أهمية ، وإن كانت هذه الاعتبارات ذات علاقة بالوظيفة .

* *غير عملية لدراسة العديد من الوظائف* : إن متطلبات وقت الإنجاز والتكلفة والخبرة تجعل **مقابلات الأحداث الشخصية** غير عملية لتحليل عدد كبير من الوظائف .

نوع البيانات (ب) – هيئة الخبراء :

يُطلب من **هيئة الخبراء** عقد جلسة إثارة الأفكار Brain Storming فى الخصائص الشخصية التى يحتاج إليها الموظفون لأداء الوظيفة على مستويين مختلفين: مستوى مقبول (وهو أدنى ما يمكن قبوله ، أو المستوى الذى ليس من المقبول النزول دونه) والمستوى المتفوق .

قد يكون هؤلاء **الخبراء** نخبة من المشرفين على المناصب تحت الدراسة أو أشخاصاً متألقين فى أدائهم الوظيفى أو خبراء خارجيين، نقصد بذلك خبراء موارد بشرية لهم معرفة جيدة بالوظيفة. (يجب ألا يشترك فى هذه الهيئات متوسطو الأداء من شاغلى الوظيفة ؛ لأنهم لا يعلمون ما الذى يقتضيه الأداء المتفوق أساساً). وتنظم **الهيئة** أولويات هذه الخصائص وفقاً لأهميتها لنجاح الوظيفة.

مزايا **هيئة الخبراء** :

* *تجميع سريع وكفء لمجموعة كبيرة من البيانات القيمة.*

* *أعضاء الهيئة يتعمقون فى معرفة مفهوم الجدارة وطرق تقييمها ومتغيراتها* كما يمكن أن يخلق إشراكهم إجماعاً حول نتائج الدراسة وتأييداً لها .

مساوئ طريقة **هيئة الخبراء :**

* *احتمال تحديد بنود فلكلورية أو تراثية* : مثل هذه البنود تبدو جيدة ، وتعكس تقاليد المؤسسة ، لكنها لا تنبئ عن أداء ذى جدارة. فعلى سبيل المثال ، بينما يعتقد القادة العسكريون الكبار أن "**الشجاعة المعنوية**" غاية فى الأهمية للضباط

الجيدين ، أظهرت مقابلات الأحداث السلوكية خلاف ذلك ؛ ففى أكثر من ألف واقعة حرجة لضباط الجيش والبحرية ، لم يرد ذكر القيام باختيار معنوى أو أخلاقى إلا مرات قليلة. لم يكن الضباط يواجهون الكثير من المسائل الأخلاقية ؛ فهم لم يجدوا تلك القرارات مهمة فى أداء وظائفهم ، أو أنهم (كما أظهرت الدراسة) ينظرون إلى تلك الأمور على أنها **إدارية** وليست **أخلاقية** . تم استخدام طريقة معدلة لأسلوب مقابلات الأحداث السلوكية فى تحديد الجدارات الأخلاقية والمعنوية التى استخدمها ضباط الجيش بالفعل ، خلافاً للأسلوب التقليدى وهو ترك الأفراد موضوع المقابلة يركزون على ما يعتقدون أنه أكثر وقائع الوظيفة أهمية ، فقد طلب منهم مجرى المقابلة فى تلك الطريقة المعدلة أن يخبروه عن أصعب القرارات الأخلاقية أو المعنوية التى اتخذوها فى وظائفهم. ومرة أخرى أظهرت التحليلات أن الجدارات الإدارية كانت هى الموضوع الحقيقى .

* *حذف عوامل جدارة هامة لم تكن الهيئة تملك المفردات الفنية أو النفسية للتعبير عنها*: على سبيل المثال (لمندوبى مبيعات الأثاث المتفوقين مهارة تدعى " *تداعى التخيل البصرى واللمسى* " ، وهذا يعنى أنهم يفكرون من منظور اللون (بنفسجى ، رمادى غامق ، صدئ) والنسيج (خشن ، ناعم ، شائك). وأنهم يجعلون زبائنهم كذلك يفكرون من هذا المنظور ، وبالتالى يقودون نظرهم إلى قطعة معينة من الأثاث ، غير أن **هيئة الخبراء** قد لا تعرف مفهوم "تداعى التخيل" ، وبالتالى قد تغفل عن تلك الجدارة الهامة .

* *إظهار التجارب أن فرضيات الخبراء بخصوص الجدارات المطلوبة لأداء العمل دقيقة بنسبة (٥٠٪) مقارنة ببيانات مقابلات الأحداث السلوكية* : كما أظهرت أنهم يقترحون جدارات لا تؤيدها بيانات مقابلات الأحداث السلوكية بنسبة (٢٥٪) من الوقت ، وأنهم يغفلون عن جدارات تظهرها تحليلات بيانات المقابلات بنسبة (٢٥٪) ؛ لذلك فإن أفضل طريقة للتثبت من الجدارات هى بيانات المقابلات للأحداث السلوكية أو الملاحظة المباشرة .

نوع البيانات (ج) – المسح البيانى :

يقوم أعضاء **هيئة الخبراء** وغيرهم فى المؤسسة بتقدير بنود الجدارة (أى

الجدارات والمؤشرات السلوكية) وفقاً لأهميتها فى الأداء الفعال للوظيفة ، وتكرار الاحتياج إليها وما إلى ذلك .

ويركز التحليل عادة على بعض المهارات واحدة تلو الأخرى ويطرح الأسئلة التالية:

١ - إلى أى مدى تميز المهارة بين ذوى الأداء المتفوق والعادى؟ على سبيل المثال ، حيث إن **التوجه نحو الإنجاز** يفرق بين ذوى الأداء المتفوق والعادى من مندوبى المبيعات ؛ فإن هذه الجدارة تصبح هامة لاختيار الأشخاص المتوقع أن يصبحوا مندوبى مبيعات وتدريبهم.

٢ - هل الفشل محتمل فى حالة عدم اكتساب الموظف للمهارة؟ على سبيل المثال، تعتبر **الأمانة والقدرة على الحساب** جدارتين مهمتين لصراف البنك .

٣ - هل من الوارد أن تكون هذه المهارة متوفرة لدى المعينين الجدد؟ على سبيل المثال ، قد تكون **المعرفة** الدقيقة بالمنتج أساسية بالنسبة لمندوبى مبيعات التقنيات المتقدمة ، ولكنه من غير الواقعى أن نتوقع توفر هذه المعرفة الخاصة لدى الكثير من المتقدمين .

٤ - هل من الممكن تطوير المهارة؟ من الصعب تطوير مهارتى **المبادرة وحب الإنجاز** ، وذلك مقارنة بتدريس **معرفة** خاصة بمنتج ما مثلاً .

تقدم التحليلات الإحصائية لخصائص الأداء ترتيباً عددياً للمهارات وفقاً لأهميتها فى رصد الأداء المتفوق واحتمالات كونها ذات أولوية فى اختيار الموارد البشرية ، أو تدريبها ، أو فى جهود تصميم الوظائف .

وهذه خطوط عريضة لإعداد بنود المسح البيانى للجدارة :

* حدد تصرفات حامل الوظيفة أو خصائصه وليس مهام الوظيفة .

* قدم وصفاً بسيطاً وقصيراً لا يتعدى الـ (١٠٠) .

* يجب أن تشمل عينة المستجيبين للمسح البيانى رؤساء لأفراد قائمين بالوظيفة ،

وأفراداً من ذوى الأداء المتفوق فيها ، وخبراء خارجيين يعرفون الوظيفة جيداً.

مزايا **المسح البياني** :

* *تسهل هذه الطريقة الجمع السريع غير المكلف لبيانات تكفى للقيام بالتحليلات الإحصائية* . ويمكن دراسة عدد كبير من الوظائف بفعالية ، وفى أوقات مختلفة لتحديد الأنماط فى متطلبات الجدارة .

* *تعبئة الاستبانة تتيح للعديد من الموظفين تسجيل آرائهم* وهذا من شأنه التوصل إلى اتفاق جماعى حول نتائج الدراسة .

مساوئ **المسح البياني** :

* البيانات المتحصلة من المسح البيانى مقصورة على البنود والمفاهيم المذكورة فى الاستبانة : وبالتالى تُغفل الجدارات التى لمْ يدرجها معدو **المسح البيانى ، والمسح البيانى** لا يتبين الجدارات الجديدة ولا يعطى معلومات تفصيلية عن الفروق الدقيقة بين الجدارات كما يعبر عنها أفراد متعددون فى أجزاء متعددة من المؤسسة . كما أنه قد يُثبت جدارات فولكلورية أومتأصلة فى المؤسسة ولكنها غير منبئة عن الأداء.

* قد يعيب *الطريقة نقص الكفاءة* : فهى توجه عادةً نفس الـ (١٠٠) سؤال لكل شخص فى المؤسسة ، من رئيس المديرين التنفيذيين إلى عمال النظافة، على حين لا يخص الوظيفة محل الدراسة إلا جزء واحد من هذه البنود.

نوع البيانات (د) - قاعدة بيانات نظم الخبرة :

يمكن **لنظام الخبرة** على الحاسب الآلى طرح أسئلة على الباحثين والمديرين والخبراء الآخرين ، ثم تدخل هذه الأسئلة فى قاعدة معارف متسعة للجدارات التى تم التعرف عليها فى دراسات سابقة ، ويُدير **نظام الخبرة** هذا عملية التحليل ويُقدم وصفاً تفصيلياً للجدارات المطلوبة للأداء المقبول والأداء المتفوق فى العمل (الفصل الثالث والعشرون يشرح بالتفصيل تصميم **نظام خبرة** قائم على الجدارة) .

مزايا **نظم الخبرة** :

* *الوصول إلى البيانات* : الدخول إلى قاعدة بيانات لمئات من دراسات الجدارة يعطى الفرصة للتأكد من واقعية الجدارات المقترحة من خلال الطرق الأخرى لجمع البيانات ، وذلك بمقارنتها ببيانات **نظم الخبرة** . (مثال استكمال الجدارات من دراسات سابقة للوظيفة لما أغفلته دراسة راهنة).

* *الكفاءة* : بوصفه استبانة ذكية يقوم **نظام الخبرة** بالحصر السريع للأسئلة لتقتصر على تلك الأسئلة المتعلقة بالوظيفة محل التحليل، وذلك بدلاً من طلب الإجابات عن كل الأسئلة من كل المستجيبين كما فى المسوح البيانية.

* *الإنتاجية* : تستطيع **نظم الخبرة** أن تقدم خلال ساعة واحدة ما تقدمه الطرق الأخرى خلال أيام أو أسابيع. ولا تحتاج **نظم الخبرة** إلى خبراء دُربوا تدريباً عالياً ، وبالتالى فهى توفر الوقت والعمالة والتكلفة.

مساوئ **نظم الخبرة** :

* *تعتمد البيانات على دقة الإجابة عن الأسئلة* (**فنظم الخبرة** تخضع كذلك للمشكلة المعروفة : "أدخل ترهات تحصل على ترهات"). وهذا ينطبق أيضاً على الطرق الأخرى مثل المسوح البيانية والهيئات ، إلا أن **نظم الخبرة** الآلية قد تكون أكثر عرضة للأخطاء من غيرها فى حال استخدامها ضمن إطار تعوزه الرقابة .

* *قد تغفل نظم الخبرة جدارات متخصصة لم ترد فى قاعدة البيانات* : **فنظم الخبرة** مثلها مثل **الاستبانات** لا تثبت إلا الجدارات التى تمت برمجتها ، فهى لا تستطيع اكتشاف جدارة جديدة أو فروق طفيفة لمهارات معروفة على مستوى مؤسسة واحدة .

* *تكلفة النظام (أجهزة وبرامج) قد تكون مانعاً*: (مع أنه بتوفر الحاسبات الصغيرة ، فإن هذه التكلفة نادراً ما تتعدى ثلاثة أيام من وقت الاستشارى المتخصص) .

نوع البيانات (هـ) _ تحليل المهام / أعمال الوظيفة :

يسجل الموظفون أو المراقبون التفاصيل الدقيقة لكل **مهمة** أو **واجب** أو **تصرف** يقوم به صاحب الوظيفة فى فترة زمنية معينة ، ثم تجمع البيانات عن طريق استخدام **استبانات** مكتوبة وجداول زمنية ، ومقابلات الأشخاص أو الهيئات أو عن طريق الملاحظة المباشرة .

مزايا **تحليل المهام/أعمال الوظيفة :**

* *تُعطى وصفاً تفصيلياً للوظيفة يساعد فى تصميمها وتحليل التعويضات* : كما يمكن أن نستنتج منها بعض تحاليل الجدارة . على سبيل المثال ، من الممكن استخدام مواصفات المهام الفنية المطلوبة فى وظيفة ما للاستدلال على المهارات الذهنية المطلوبة لتلك الوظيفة .

* *تُعطى بيانات تصلح كقواعد أو "خطوط توجيهية موحدة لعملية اختيار الموظفين"*(٦) : والتى يفسرها البعض بأنها تحتاج إلى معلومات بيانية شاملة عن أهمية مهام الوظيفة وتكرار هذه المهام .

* *تمكن من تأكيد صحة البيانات المجموعة عبر طرق أخرى والتوسع فيها* : يمكن استخدام طريقة **تحليل المهام/أعمال الوظيفة** للتأكد من شواهد من مقابلات الأحداث السلوكية ، فإذا لم تَظهر إحدى المهام الوظيفية بطريقة طبيعية فى مقابلات الأحداث السلوكية ، فإنه من الممكن للمقابلات التالية أن تسأل عن تلك المهمة . فعلى سبيل المثال ، تعتبر الأعمال الورقية جزءاً من مهام مندوب المبيعات ، ولكن القليل من مندوبى المبيعات ذكروا ذلك فى الوقائع الحرجة ، وحيث إن المتفوقين يروون قصصاً بأكملها عن البيع ، فإنه إذا أرادت مجموعة التدريب على المبيعات معلومات أكثر عن الجدارات التى يحتاج إليها مندوبو المبيعات لتنظيم أعمالهم الورقية ، فإنه بإمكان مقابلات الأحداث السلوكية توجيه سؤال عن أمثلة سبّب فيها إنجاز الأعمال الورقية المتعلقة بالوظيفة أو عدم إنجازها فارقاً حقيقياً فى الأداء.

مساوئ **تحليل المهام/أعمال الوظيفة :**

* *تعطى خصائص الوظيفة وليس خصائص أولئك الذين يتقنونها .*

* *عادة ما تكون قوائم المهام مغرقة فى التفاصيل* (مثال : تحتاج قيادة السيارة إلى (٣٠٠٢) حركة) مما يجعلها غير عملية ، كما أنها لا تفصل الأنشطة المهمة حقاً عن الأنشطة الروتينية.

نوع البيانات (و) – الملاحظة المباشرة :

تتم مراقبة الموظف مباشرة وهو يؤدى المهام الوظيفية الحرجة ، ثم ترمز التصرفات للجدارات .

مزايا **الملاحظة المباشرة :**

* *طريقة جيدة للتعرف على الجدارات المقترحة عن طريق الهيئة ، أو المسح البيانى ، أو بيانات مقابلات الأحداث السلوكية أو التثبت منها* . على سبيل المثال ، أظهرت بيانات مسح بيانى أن أداء الوحدات الواقعة تحت إمرة قادة القوات المسلحة الذين يسمحون بـ "**تأثير المستوى** الأقل" كان أفضل .

(**تأثير المستوى الأقل** يعنى طلب المعلومات أو النصائح من الجنود إذا كانوا يعلمون أكثر من الضباط عن بعض المهام) .

فى إحدى الوقائع الحرجة الحية سُجلت هذه الملاحظة التى تؤيد الحاجة إلى **تأثير المستوى الأقل** كجدارة من جدارات قادة المعارك .

يقوم الجيش بتدريب العساكر فى مناورات حية شبه حقيقية تدعى مناورات "التدريب الحقيقى" . فى هذا التمرين تقوم مجموعة عسكرية بمهاجمة تل ، على حين تدافع مجموعة أخرى عنه ، ويرتدى الجنود فى هذا التمرين ملابس يتغير لونها عندما يصيبها الخصم المزود بأسلحة تطلق أشعة ضوئية غير مؤذية.

انضم أحد مؤلفى الكتاب إلى مجموعة المدافعين عن التل ليلاحظ المناورات ، فسمع

من يتمتم على انفراد قائلاً : "سوف ينسفوننا نسفاً ، سوف ينسفوننا نسفاً"، وبسؤاله عن السبب قال الجندى : "لأن جناحنا مكشوف من هذه الناحية ، سوف يأتون من هنا ويمسحوننا مسحاً" ، فلما قيل له : "ولماذا لا تخبر القائد؟" ، أجاب قائلاً : "لن يجدى هذا فى شىء ؛ إنه لا يصغى لكلمة واحدة أقولها". وبالفعل لم تمر ثلاثون ثانية على بداية المعركة حتى كان المهاجمون يقتحمون ذلك الجانب المكشوف من التل وينسفون المدافعين نسفاً.

وبملاحظة وقائع متعددة من هذا النوع استنتج الباحثون أن القابلية **"لتأثير المستوى الأقل"** يعتبر جدارة حقيقية . إن المتألقين من قادة المعارك يصغون للإسهام الصادر من جنودهم ، أما القادة الخاسرون فهم لا يفعلون .

مساوئ **الملاحظة المباشرة :**

* *مكلفة وتنقصها الكفاءة* : أغلب الأفراد لا يواجهون إلا القليل من الأحداث الحرجة فى وظائفهم على مدار العام . سيحتاج الأمر إلى وقت طويل من المراقب حتى تتاح له الفرصة ليرى شيئاً هاماً ، كما أن الملاحظة معرضة إلى تمحيص الكثير من المهام الروتينية قبل أن تتوصل إلى استنتاجات معدودة ذات بال ، وهى فى ذلك لا تختلف عن طريقة تحليل مهمات الوظيفة .

إذا أُتقنت مقابلات الأحداث السلوكية ؛ فإنها تفرز معلومات وقائع حرجة مساوية لبيانات الملاحظة المباشرة غير أنها أكثر كفاءة بكثير ، فيمكن لمقابلة مدتها (٦٠-٩٠) دقيقة أن تقدم بيانات على نفس القدر من فائدة البيانات الناتجة عن أسبوع من ملاحظة مكثفة أو سنة كاملة من أنشطة العمل العادى .

وأكثر ما يكون أسلوب الملاحظة المباشرة كفاءة هو عندما يستخدم لاختبار بيانات الجدارة الناتجة عن تحليلات مقابلات الأحداث السلوكية ، خصوصاً إذا كان الهدف من الملاحظة واضحاً. وما الواقعة المتعلقة **"بتأثير المستوى الأقل"** إلا دليل على أن تلك الجدارة قد تحدث فارقاً حقيقياً فى المعركة.

الخطوة الرابعة : تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة

فى هذه الخطوة يتم تحليل البيانات من جميع المصادر للتعرف على الجدارات الشخصية والمهارات التى تفرق بين ذوى الأداء المتفوق وذوى الأداء المتوسط ، ويطلق على هذه العملية **توليد الفرضيات** Hypothesis Generation ، أو **تحليل الأفكار الرئيسة** Thematic Analysis ، **أو تكوين المفاهيم** ، Concept Formation.

وكيفيتها أن يبدأ اثنان أو أكثر من المحللين المدربين بوضع بيانات ذوى الأداء المتفوق وذوى الأداء المتوسط جنباً إلى جنب ، ثم يبحثون عن فوارق فى الدوافع أو المهارات أو أى جدارات أخرى تظهر لدى المتفوقين ، ولا تظهر لدى المتوسطين أو العكس . ويتم التقصى بطريقتين :

أولاً : تشفير أى دافع أو تصرف يطابق تعريفاً فى القاموس الشامل للجدارة .

ثانياً : ملاحظة الموضوعات غير الواردة فى القاموس القياسى .

ويعتبر التعرف على جدارة جديدة فى الأحداث السلوكية أصعب الخطوات فى عمليه التحليل وأكثرها إبداعاً.

وهذا مثال من تعليقات دبلوماسى متفوق وأخرى من دبلوماسى عادى :

الدبلوماسى أ :

بالرغم من المشاكل التى كنا نصادفها مع زعماء الطلبة ، فإننى لم أتوقف عن الاتصال بهم ومعاملتهم باحترام . لقد بدءوا يشعرون بقوميتهم ، وبأنهم سيصبحون القادة لدولة مختلفة تماماً . كنت أقدر أنهم بحاجة إلى التظاهر ضدنا ، إلى مواجهتنا، وحتى إلى طردنا ، وتأكد ذلك عندما أرادوا حرق مكتبتنا . لذلك فقد أخبرتهم بذلك ودعوتهم لاستخدام مقرنا لعقد بعض اجتماعاتهم . حاولت أن أحضر الأمريكان المقيمين هنا للاستماع وبذلك سوف يفهم الكثير منهم . وتربطنا الآن علاقات طيبة ببعض قادة الطلاب ، كما أنهم لم يحرقونا بعد .

الدبلوماسي ب :

أخيراً توصلت إلى نتيجة أن [الشعب في الدولة س] شعب غبي ومغفل وغير مبال ، حيث حاولت جاهداً أن أنظم فصولاً لتعليم اللغة الإنجليزية ؛ حتى يتعلم هؤلاء الأطفال ما يؤهلهم للذهاب إلى الولايات المتحدة الأمريكية للدراسة ، وقد عبر الجميع عن هذه الرغبة ، ولكن عدد الدارسين بدأ ينخفض يوماً بعد يوم أخيراً ؛ فاضطررت إلى إلغاء الفصول ؛ فكيف يمكن التعامل مع أناس على هذه الشاكلة؟

الفرق واضح ، فقد عبر المتفوق عن توقعات إيجابية وتعاطف دقيق مع الآخرين ، ولم يفعل المتوسط ذلك .

إن هذه الجدارات تنبئ عن الأداء المرموق . وفي دراسة الخارجية الأمريكية وجد المحللون نفس هذه الأنماط الإيجابية والسلبية في المئات من قصص الدبلوماسيين المتألقين والعاديين ، واستمر المحللون في تنقيح تعريفات الجدارات المُلاحظة في الأحداث السلوكية حتى يصبح من الممكن التعرف على أي منها بقدر مقبول من **الموثوقية البينية للمقيمين** . Interrater Reliability والمقصود بالموثوقية البينية للمقيمين هو أنه بإمكان شخصين أو أكثر قراءة نفس القصة والموافقة على أنها تشمل جدارة ما أو لا تشملها . يتكرر إسناد قيمة أو درجة على القصة حتى تصل الموثوقية البينية للمقيمين إلى المستوى القياسي المرغوب . يمكن إنجاز التشفير التجريبي للمقابلات بموثوقية عالية [الموثوقية القياسية = ٩, – ٨,] [٧] وتنتج عن هذا القدر بيانات كمية قابلة للاستخدام في اختبار إحصائي نمطي لمدى أهميتها .

وتتمثل المهمة الأخيرة في الخروج **بكتيب رموز سلوكية** Behavioral Codebook يصف الجدارات التي تنبئ عن الأداء ، ويعرف هذا الكتيب كل جدارة، ومعايير قياسها ، ويقدم أمثلة من المقابلات تظهر فيها الجدارة أولا تظهر ، ويسمح بإدراج الجدارات على مقاييس أبسط الفروق الملحوظة بالتحديد الدقيق لمتطلبات الوظيفة من الجدارات ، علاوة على تقييم مستويات الأفراد في أي عائلة من الوظائف المتشابهة . من الممكن استخدام هذا النموذج إذن للاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتخطيط الوظيفي ، وما شابه ذلك .

الخطوة الخامسة : التحقق من نموذج الجدارة

من الممكن التحقق من نموذج الجدارة الناتج عن الخطوة الرابعة بطرق ثلاثة :
أولاً : بإمكان الباحث جمع بيانات مقابلات الأحداث السلوكية لعينة معيارية ثانية من ذوى الأداء المتفوق والمتوسط ، وتُقيم قصص المقابلات من العينة الثانية للنظر فيما إذا كان نموذج الجدارة المبنى على الدراسة الأولى ينبئ عن متفوقى ومتوسطى الأداء فى العينة الثانية . ويطلق على هذا الأسلوب **التحقق التبادلى المتزامن** Concurrent Cross Validation ، بمعنى أن نموذج الجدارة يُختبر عن طريق التأكد من أنه ينبئ عن أداء أفراد المجموعة الثانية فى نقطة زمنية راهنة.

ثانياً : يمكن تصميم اختبارات لقياس الجدارات الموصوفة فى نموذج الجدارة ، واستخدامها في اختبار أفراد عينة معيارية ثانية من ذوى الأداء المتفوق والمتوسط ، أو بدلاً من ذلك يمكن أن نطلب من المديرين ومجموعة من المراقبين ذوى الخبرة أن يقيموا ويرتبوا أفراد العينة المعيارية الثانية من ناحية الجدارات باستخدام نماذج تقييم أو تصنيف ، فإذا كان نموذج الجدارة و الاختبارات أو نماذج التقويمات صحيحة، فإن المتألقين فى العينة الثانية سيحققون درجات أعلى على هذه الاختبارات ونماذج التقويمات . ويطلق على هذا الأسلوب مسمى **التحقق المبنى المتزامن** Concurrent Construct Validation ، بمعنى أن مبانى أو مقاييس عدة (اختبارات الجدارة) تستخدم للتنبؤ بأداء الأفراد فى وقت معين .

ثالثًا : وهى الطريقة الأقوى لإقرار صلاحية نموذج جدارة وهى اختيار الأفراد (باستخدام اختبارات أو بيانات من مقابلات الأحداث السلوكية) ، أو تدريبهم على استخدام الجدارات ، والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلاً أداء أفضل فى المستقبل. ويطلق على هذا الأسلوب **التحقق التنبئى** Predictive Validity ؛ لأنه يفترض أن يتنبأ نموذج الجدارة بمستوى أداء الأفراد مستقبلاً ، و هذا ما لا تفعله الطرق التقليدية للتعليم والتأهيل ودرجات الاختبارات – بمعنى أنها غير قادرة على التنبؤ بالأداء الفعلى للوظيفة أو النجاح فى الحياة.

من الواضح أن التحقق التنبئى هو المرجع الأخير للاختيار والتدريب ؛ فالمسؤولون

عن التوظيف يرغبون فى الحصول على معايير للتنبؤ بأن الأفراد المعينين سوف يقومون بالعمل على وجه طيب . والمدربون يرغبون فى تعليم المهارات التى تمكن الأفراد من أداء العمل على وجه طيب.

الخطوة السادسة : تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة

بمجرد الإقرار بصلاحية نموذج الجدارة ؛ فإنه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة ، وسوف نوضح فى الجزء الخامس من هذا الكتاب "التطبيقات" ، استخدام بيانات الجدارة فى تصميم مقابلات الاختيارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفى ، إدارة الأداء والتخطيط المتتالى والتدريب والتطوير والتعويضات ، ونظم المعلومات الإدارية .

فالجدارة التى (أ) ينتظر أن يمتلكها بعض قليل من الموظفين الجدد، و(ب) يتوقع أن تسبب مشاكل للموظف الذى لا يملكها ، و (ج) تعتبر سهلة الاكتساب (مثال : معرفة محددة عن المنتج لمندوب المبيعات) - لها أولوية فى التدريب مباشرة عند توظيف الشخص .

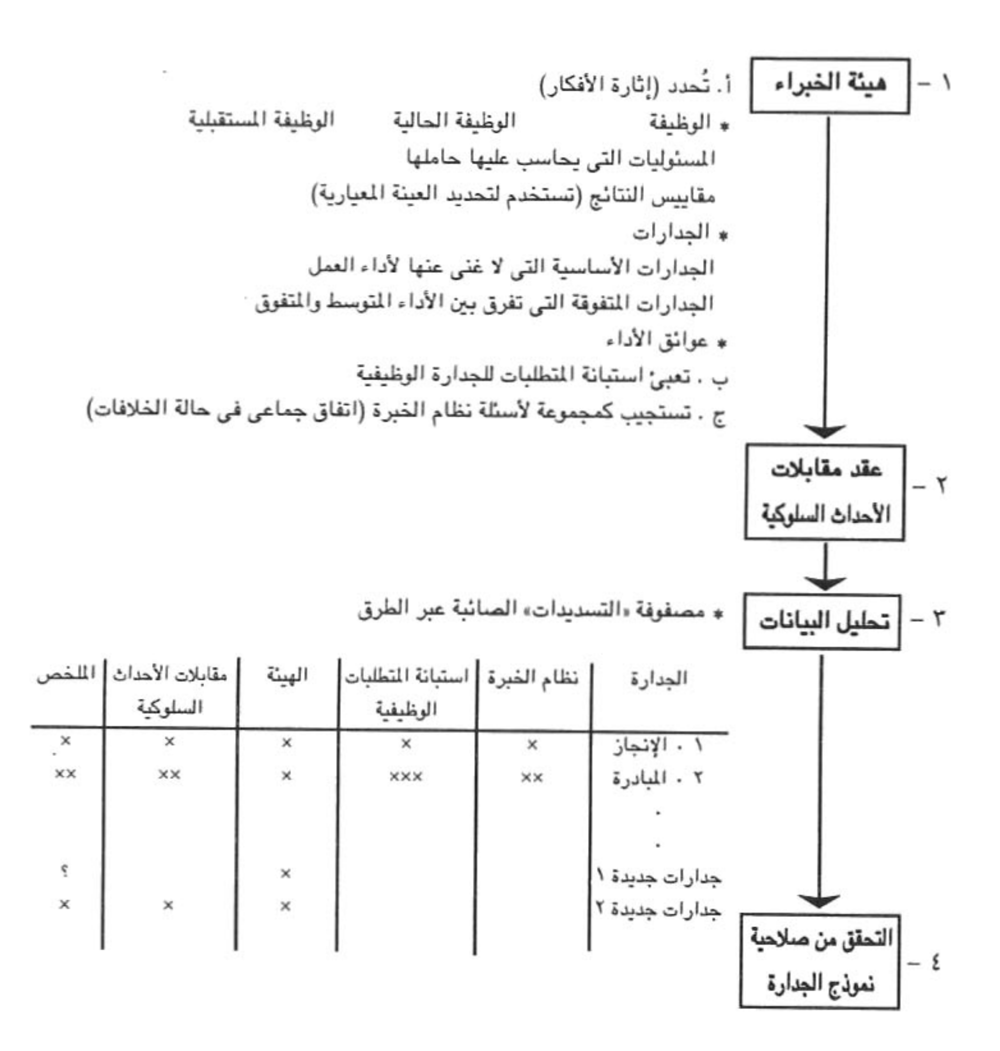
والجدارة التى (أ) تميز بين ذوى الأداء المتفوق وذوى الأداء المتوسط و (ب) من غير العملى اعتبارها شرطاً للتعيين ، و (ج) من الممكن تطويرها (مثال : كيفية تقديم منتج ابتكارى) - تعتبر أولوية للتدريب المتقدم .

والجدارة التى (أ) لا ينتظر أن يمتلكها بعض قليل من المتقدمين الجدد ، و(ب) من الممكن أن تسبب مشاكل للموظف الذى لا يملكها، و (ج) من الصعب اكتسابها (مثال : كيفية تشغيل معدات حربية معقدة للغاية تتطلب قدراً كبيراً من البرمجة) - توحى بالحاجة إلى إعادة تصميم الوظيفة أو الآلة لتكون سهلة الاستخدام .

العملية المختصرة لنموذج الجدارة اعتماداً على هيئة الخبراء

توضح الخطوات التالية طريقة استخدام بيانات هيئة الخبراء فى عملية **تقييم الجدارة الوظيفية** Job Competency Assessment (JCA) (انظر شكل ٢-١٠) :

شكل (٢-١٠) عملية مختصرة لنموذج الجدارة



الجدارة	نظام الخبرة	استبانة المتطلبات الوظيفية	الهيئة	مقابلات الأحداث السلوكية	الملخص
١ . الإنجاز	×	×	×	×	×
٢ . المبادرة	××	×××	×	××	××
.					
.					
جدارات جديدة ١			×		؟
جدارات جديدة ٢			×	×	×

الخطوة الأولى : عقد جلسة للجنة الخبراء

من المهم أن تقوم الهيئة المكونة من خبراء الموارد البشرية والمديرين وبعض ذوى الأداء المتفوق فى الوظيفة بتحديد ما يلى لكل وظيفة مستهدفة أو لكل عائلة وظائف :

أ. *المسؤوليات الرئيسة* : الأعباء والمسئوليات ونتائج المواد أو الخدمات .

ب . مقاييس *النتائج* : بالنسبة للمسؤوليات الرئيسة التى يمكنها التعرف على ذوى الأداء المتفوق فى الوظيفة .

وتعتبر مقاييس النتائج المادية (مثل بيانات الإنتاجية) من المعايير المثالية ، ويمكن فى غياب هذه المقاييس استخدام تقديرات الرؤساء الزملاء (إذا كان للزملاء فرصة مراقبة بعضهم البعض أثناء الأداء) والمرءوسين (مثال : مسح بيانى لمناخ المؤسسة) ، و/أو العملاء ، وحتى لو لم تستخدم هذه البيانات فى تحديد عينة معيارية فإنها مفيدة فى تصميم نظام لتقييم الأداء وفى توجيه الهيئة نحو النتائج الأساسية للوظيفة عند تحديد الخصائص التى تنبئ عن هذه النتائج .

ج . *[اختيارى] المسارات الوظيفية التى تؤدى عادة إلى تلك الوظيفة .*

د. *الجدارات التى يحتاج إليها الموظف لأداء الوظيفة :*

١ - على المستوى الأساسى .

٢ - على المستوى المتفوق .

كما يمكن للهيئة أيضاً أن :

هـ - تملأ استبانة متطلبات الجدارة Competency Requirements Questionnaire (CRQ) وهى مسح بيانى يُقيم الجدارات المطلوبة للأداء الأساسى والمتفوق فى الوظيفة .

و - تجيب كمجموعة عن أسئلة يطرحها نظام الخبرة على الحاسب الآلى .

الخطوة الثانية (اختيارية) : إجراء مقابلات الأحداث السلوكية

إذا كان ممكناً ، تُجرى مقابلة عدد بسيط من حاملى الوظيفة من ذوى الأداء المتفوق ؛ للتأكد من الجدارات التى تحددها هيئة الخبراء ، والحصول على أمثلة عليها . تكتسب مقابلات الأحداث السلوكية أهمية قصوى عند تحديد الفوارق البسيطة للتعبير عن الجدارات فى المناخ والثقافة والمحتوى المتميز لمؤسسة ما . على سبيل المثال ، يمكن للهيئة أو المسح البيانى أو نظام الخبرة أن يحدد استخدام إستراتيجيات **التأثير** كجدارة ، ولكن لا يمكنه أن يحدد شكل إستراتيجية **التأثير** الناجعة ولا طريقة استخدامها أو زمن استخدامها فى هذه المؤسسة خاصة . مقابلة واحدة تكفى لتقديم الإثراء التفصيلى الذى يساعد على تعريف الجدارات تعريفاً جيداً بدرجة يمكن معها استخدامه فى تطبيقات الاختيار والتدريب .

الخطوة الثالثة : تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة

يتم تحليل مضمون البيانات المنبثقة عن هيئة الخبراء ، والمسح البيانى ، ونظام الخبرة ، ومقابلات الأحداث السلوكية ، وذلك من أجل تحديد السلوكيات والصفات الشخصية التى : (أ) تميز بين ذوى الأداء المتفوق والمتوسط أو (ب) تظهر لدى شاغلى الوظيفة الذين يؤدونها بشكل جيد.

الخطوة الرابعة : التحقق من نموذج الجدارة

من الممكن التحقق سريعاً من نموذج الجدارة عن طريق تقدير درجات عينة معيارية من ذوى الأداء المتفوق والمتوسط فى الجدارات المحددة فى الخطوة الثالثة ، والتأكد من أن ذوى الأداء المتفوق يحصلون على تقديرات أعلى من ذوى الأداء المتوسط.

نتائج العملية المختصرة لنموذج الجدارة :

ينتج عن **العملية المختصرة لنموذج الجدارة** وصف وظيفى واحد أو أكثر "نماذج جدارة" تحتوى على ما يلى :

أ – الغرض من الوظيفة أو عائلة الوظائف ومحتواها: المهام والمسئوليات ومقاييس

أداء الوظيفة مدرجة حسب المستوى والتكرار والأهمية فى شكل يمكن معه مقارنة محتوى الوظيفة بالوظائف الأخرى .

ب - [اختيارى] المسار الوظيفى مصحوباً بتقديرات حول تاريخ تطوير جدارات الوظيفة وكيفية ذلك التطوير ومكانه.

ج - متطلبات الجدارة : المهارات والخصائص المطلوبة للأداء المتفوق والمناسب فى الوظيفة.

من الممكن إكمال العملية المختصرة لنموذج الجدارة (بدون مقابلات الأحداث BEI) فى يوم واحد ، حيث يتم تجميع بيانات هيئة الخبراء والمسح البيانى ونظام الخبرة صباحاً ، ثم يتم تحليلها بعد الظهر ، ويُعد الوصف الوظيفى أو نموذج الجدارة فى نهاية اليوم ، ويفتقر مثل هذا النموذج إلى الثراء و التحقق الموجودين فى التقييم الشامل لجدارات الوظيفة باستخدام مقابلات الأحداث السلوكية ، غير أنه يتميز بتوفير معلومات هامة فى وقت قصير .

دراسة الوظائف المستقبلية أو الوظائف وحيدة الشاغل

يطرح تحديد متطلبات الجدارة لوظيفة مستقبلية ، أو وظيفة وحيدة الشاغل - تحديات من نوع خاص ؛ حيث قد يكون هناك شاغل واحد للوظيفة ، أوقد لا تكون الوظيفة موجودة بعد . كيف يمكن تحديد الجدارات اللازمة لهذه الوظائف؟

الوظائف المستقبلية

توجد ثلاثة طرق لدراسة الوظائف المستقبلية وهى (بالترتيب العكسى للرغبة فيها):

أ - التقديرات التخمينية لهيئة الخبراء .

ب - تقدير استقرائى مستمد من عناصر الوظيفة مع مترابطات جدارة معروفة .

ج - تحليل وظيفة حالية مشابهة .

أ هيئة الخبراء :

يشبه تحليل **هيئة الخبراء** للوظائف المستقبلية التحليل المذكور فى العملية المختصرة

لنموذج الجدارة. في البداية يسجل الخبراء المسؤوليات ، ونتائج المقاييس ، وجدارات الوظائف الحالية الأكثر شبهاً في المؤسسة بالوظيفة المستقبلية ، ثم يحددون عناصر المحاسبة والجدارة التي من المحتمل الاحتياج إليها في الوظيفة المستقبلية . باستطاعة الخبراء أيضاً أن يؤلفوا قصصاً محتملة للوقائع الحرجة في الوظيفة عن طريق تخيل موقف قد يتعرض له شخص ما في الوظيفة المستقبلية ، وبناء عليه يحددون الجدارات المطلوبة للتعامل مع هذه المواقف بفعالية .

ب - *التقدير الاستقرائي المستمد من عناصر وظيفة معروفة ومترابطات الجدارة* :

قد تشمل عناصر أو مسئوليات بعض الوظائف المستقبلية جدارات تم تحديدها فعلاً عن طريق دراسات جدارة سابقة ، ومن الممكن عندئذ تجميع نماذج الجدارة للوظيفة المستقبلية من تلك العناصر . على سبيل المثال ، احتاجت مؤسسة أمريكية لمعدات الاتصالات الهاتفية إلى نموذج يحتذى به ممثلو تسويق متقدمون فيكونون قادرين على الفوز بموافقة مسئولي الحكومات والهيئات الأوروبية على بيع معدات الاتصالات الهاتفية في السوق الأوروبية المشتركة . وبسبب افتقارها إلى موظفين في الخارج ، فإنه لم يكن لدى المؤسسة موظفون ذوو خبرة متفوقة أو متوسطة لدراستهم.

وبتحليل هذه الوظيفة المستقبلية ألا وهي وظيفة "سفير فني" تبين أنها تجمع بين عناصر الوظائف الدبلوماسية ووظيفة مبيعات التقنية المتقدمة. ولكل من الوظيفتين نموذج جدارة جاهز فعلاً. فمن نموذج الدبلوماسيين اشتملت وظيفة "السفير الفني" على جدارات **تفهم الخلافات الثقافية بين الأشخاص والتكيف مع الخارج** (التأقلم وحب التجديد ومقاومة الضغوط الناشئة عن الحياة في الخارج)، و **سرعة استيعاب الشبكات السياسية** (الخارجية) ومن نموذج مبيعات التقنية اشتملت وظيفة "السفير الفني" على جدارات **التوجه إلى الإنجاز ومهارات البيع الاستشارية** .

ج - تحليل وظيفة حالية مشابهة :

أفضل طريقة لتحديد متطلبات الجدارة لوظيفة مستقبلية هي : (أ) دراسة ذوي الأداء المتفوق في وظائف حالية متشابهة ، (ب) استخدام دراسة اقتصاديات التشغيل للتنبؤ التقديري بعدد الأفراد الذين سيعينون في هذه الوظائف ، والذين

يحتاجون إلى الجدارات المطلوبة فى نقاط زمنية لاحقة.

على سبيل المثال ، يمثل "مهندسو المعلومات" (وهم الأشخاص الذين يستخلصون المعلومات من الخبراء ويترجمونها إلى نظام خبرة للذكاء الاصطناعى على برامج للحاسب الآلى) حالياً - أقل من (١٪) من الموظفين فى مجال معالجة البيانات ، ولكنه من المتوقع أن يصل العدد إلى (٢٠٪) من وظائف معالجى البيانات بعد عام ٢٠٠٠. وقد تُظهر دراسات الجدارة أن لدى المتفوقين من "مهندسى المعلومات" مستوى مرتفعًا من المهارات الذهنية مثل **التعرف على الأنماط ، و استيعاب المفاهيم ، التفكير التحليلى** (القدرة على التعرف على نماذج حل المشاكل المستخدمة من قبل الخبراء البشريين على هيئة قوانين (بما أن إذن) وكذلك صياغتها) ، ومهارات إجراء المقابلات الشخصية اللازمة لربط الصلة واستخلاص الخبرة من المتخصصين فى الموضوع[٨] . توحى هذه الاستنتاجات بمعايير اختيار وتدريب لموظفى معالجة البيانات لاستخدامها وتطويرها طوال العقد القادم .

ولو افترضنا أن المؤسسة تفتقر إلى أفراد لديهم الجدارات المطلوبة للقيام بالوظيفة المستقبلية ، فقد يكون هناك من يقوم بالوظيفة فى مؤسسة أخرى . على سبيل المثال ، أراد بنك توفير فى منطقة هادئة أن يتحول إلى بنك تجارى تسويقى وكان مديرو الفروع الحاليون أناساً مهذبين فى الستينيات يختمون دفاتر توفير العجائز ويتحادثون عن الأحفاد ، فى حين تحتاج المؤسسة إلى مديرى أفرع تسويقيين باستطاعتهم عرض المزيد من الخدمات المالية على العملاء المدخرين (مثال : إقناع العجوز البسيط بشراء وديعة لصالح حفيدتها).

ولم يكن لدى المؤسسة أى فرد يمتلك جدارات مدير فرع نشط ، قادر على البيع هنا وهناك ؛ لذلك قامت بتقديم منحة لجمعية متخصصة فى الأعمال البنكية ، والتى قامت بدورها بالتعاقد مع مؤسسة استشارية لدراسة مديرى الأفرع المتفوقين فى البنوك التى حددتها المؤسسة الاقتصادية بوصفهم أحسن مُسوقين فى هذه المنطقة (أى المديرين الأكثر جدارة من بين منافسيها المستقبليين).

وهناك سؤال أخير عن تحليلات الجدارة للوظائف المستقبلية : وهو عما إذا كانت الخصائص التى تنبئ بالأداء المتفوق فى ١٩٩٠ سوف تظل تنبئ بالأداء المتفوق عام ٢٠٠١. تشير مصادر البيانات التاريخية المرمزة [٩] ، والدراسات الممتدة فى البحرية الأمريكية من ١٩٧٦ حتى ١٩٨٧ [١٠] إلى أنه بينما قد تتغير **مؤشرات الجدارة السلوكية** (مثال : يستخدم الحاسب الآلى للقيام بتحليل العوامل) ، فإن الجدارات الكامنة (مثال : **التفكير الإدراكى**) ، لا تتغير . **التوجه نحو الإنجاز** له نفس الدقة التنبئية للأنشطة الاقتصادية فى اليونان عام ٣٠٠ قبل الميلاد ، وفى العديد من الثقافات عام ١٩٩١، على الرغم من أن ممارسات قطاعات الأعمال قد تغيرت بوضوح .

لقد تم تشفير مقاطع عشوائية من كتاب تسجيلات للأحداث من تأليف (قيصر) من ناحية جدارات الإدارة والقيادة التى لوحظت فى ضباط الجيش المعاصرين المتفوقين، وصُنف قيصر "متفوقاً من الدرجة الأولى"، بالرغم من التغييرات الواضحة فى التقنيات الحربية. إن نماذج الجدارة (ديناميكية) بمعنى أنه بالرغم من احتمال اختلاف أسلوب أداء المهام، فإن جدارات الدوافع الجوهرية والتعاملات والجدارات الذهنية التى تنبئ عن النجاح تبقى كما هى على مر الزمان .

دراسات الجدارة للوظائف وحيدة الشاغل

من الممكن تحديد جدارات الوظائف وحيدة الشاغل عن طريق تجميع بيانات من أشخاص أساسين (ثقة) يتعاملون مع الشخص فى الوظيفة ، وقد تم خلق نموذج لنائب الرئيس للموارد البشرية فى أحد المستشفيات . كان المركز خالياً بعد طرد شاغله ، وتم تحديد جدارات هذه الوظيفة عن طريق عقد مقابلات أحداث سلوكية مع الإدارة العليا (أى المديرين ، ورئيس المديرين التنفيذيين) ، والزملاء (نواب الرئيس للقطاعات الأخرى) ، ومرءوسين أساسين ، وعملاء (قادة النقابات ، وأعضاء بارزين فى المجتمع يتعاملون مع مسائل الموارد البشرية مع المستشفى) . طُلب من المستجيبين أن يحددوا الوقائع الحرجة التى كان فيها نائب الرئيس للموارد البشرية فعالاً أو غير فعّال ، فإذا لم يكن باستطاعتهم التفكير فى وقائع تشمل شاغل الوظيفة السابق ، فإن بإمكانهم ذكر أى نائب رئيس للخدمات الصحية فى الموارد البشرية.

على سبيل المثال عند سؤال رئيس المديرين التنفيذيين سكت طويلاً ثم قال : حسناً ، *في ذلك الاجتماع شديد التوتر مع المرضين الذين كانوا على وشك القيام بإضراب ، جاء نائب الرئيس السابق وألقى بنكتة فضحك الجميع ، وانكسر الجمود ، وأصبح الاجتماع أقل توتراً من ذى قبل .*

وعند سؤاله عن مثال للأداء غير الفعال ، ذكر رئيس المديرين التنفيذيين فوراً واقعتين ، الأولى :

أسوأ ما رأيت "س" يفعله كان العرض المأسوى الذى قدمه فى معتزل إدارتنا العليا : "نظرة إلى المستقبل" . كان من المفروض أن يقدم كل واحد من أفكاره عن الوجهة التى نسلكها فى السنوات العشر المقبلة ، وذلك استناداً إلى التوقعات السكانية والاقتصادية والتقنية ، وتوقعات القوى العاملة والصناعة والتسويق ....الخ . كان (س) شخصاً من النوع الذى يعيش حاضره . لا أعتقد أن باستطاعته التفكير لأسبوع واحد فى المستقبل ؛ لذلك فقد جعل مرءوسين له يكتبون الخطاب ، لكنه لم يكترث حتى بقراءته قبل محاولة إلقائه ؛ فأحرج نفسه و أحرجنا جميعاً . وعندما حصل على تعليقات سلبية بعد ذلك ، كان رد فعله هو الرجوع إلى موظفيه ومعاقبتهم على كتابة خطاب سيئ .

الثانية : أرسلت ابنة أحد كبار المديرين بالمحافظة طلب وظيفة ، غير أن طلبها فُقِد فى قسم الموارد البشرية . ولكى تزداد الأمور سوءاً اتصلت الفتاة عدة مرات ولم يرد عليها أحد . لقد علمت بالأمر عندما اتصل أبوها . ليس هذا مضمون ما تريد أن تسمعه عن تصرف مسئولى الموارد البشرية فى شركتك كما أنها ليست الطريقة المثالية لذلك .

وإجابة عن سؤال حول وقائع حرجة يتعرض لها أى نائب رئيس فى قسم الموارد البشرية يعتبر فى رأيه فعالاً جداً أجاب رئيس المديرين التنفيذيين :

إن أفضل شخص أعرفه هو رئيس النظام الصحى لإحدى الجامعات ؛ إنه يفكر بالفعل مسبقاً ، وقد حصل بجهد ابتكارى إبداعى شاق على حاجته من الموظفين. لم يكن باستطاعته الحصول على ممرضات مؤهلات بالعدد الكافى هنا ، لذلك فقد فكر فى أن يجلبهم من مدارس

الطب والتمريض الهندية . لقد وجد أن باستطاعته الحصول على ممرضات من الدرجة الأولى تنظرن إلى فرصة العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية مقابل (١٢,٠٠٠) دولار سنوياً على أنها فرصة تعادل دخول الجنة ، بل إنه قام بالاتفاق مع مصلحة الهجرة للحصول على البطاقة الخضراء لهن (تصريح الإقامة والعمل فى الولايات المتحدة) ، وذلك عن طريق إقناع ممثلى الكونجرس المحليين أن تلك هى الطريقة الوحيدة للحصول على عناية أفضل لكبار السن من المقيمين فى مناطقهم الانتخابية .

ليس من الصعب التعرف على الجدارات التى تهم رئيس المديرين التنفيذيين (أو أى مستجيب آخر) انطلاقاً من هذه الوقائع الحساسة : **التفكير الإستراتيجى ، الاهتمام بالتأثير ، مهارات العرض والتوجه لخدمة العملاء والاهتمام بالجودة والابتكارية ومهارات التأثير السياسى** . من الممكن إعداد دراسات جدارة دقيقة ومكتملة إلى حد معقول عن طريق استخدام العملية المختصرة لنموذج الجدارة ، ومقابلات الأحداث السلوكية المعدلة مع من لهم علاقة أساسية بالوظيفة حتى وإن كان يشغلها شخص واحد أو إن كانت وظيفة شاغرة .

الهوامش

١ - Lewin, A. Y., & Zwany, A. (1976), A. (1976), **Peer Nominations: A model, Literature Critique, and A paradigm for Research,** Springfield, VA: National Technical Information Service; Kane, J., & Lawler, E. (1979), "Methods of peer assessment", **Psychological Bulletin**, 85 (3), 555-586.

٢ - Caldwell, D. F. (1991, April 12), "**Soft Skills And Hard Numbers : Issues in Person-Job/person-Organization fit, Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California** `Spring Conference. Ontario, CA.

٣ - McClellend, D. (1976), **A Guide to Job Competence Assessment,** Boston: McBer.

٤ - Flangan, J. C. (1954), "The critical Incident Technique". **Psychological Bulletin,** 51 (4). 327-358.

٥ - Austin, A. W., Inouye, C. J. & Korn, W. S. (1986), **Evaluation of the CAEL Student Potential Program**, Los Angeles.

٦ - "Unifom Guidelines on Employee Selection Procedures", (1978), **Federal Register,** 43 (166), 38290-38309.

٧ - Boyatzis, R. (1982), **The Competent Manger,** New York: Wiley
.انظر كذلك موثوقية ترميز المقابلات – الفصل الثامن عشر .

٨ - McGraw, K. L., & Harbison-Briggs, K. H. (1989), **Knowledge acquisition: Principles and guidelines,** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

٩ - McClelland, D. C. (1976), **The achieving society**, New York: Irvington; Zullow, H. M., "Oettingen record", **American Psychologist**. 43, (9), 673-682.

١٠ - McBer (1987). **A history of the U.S. Navy Leadership and Management Education and Training Program,** Bostom: McBer .



الفصل الحادى عشر
إدارة مقابلات الأحداث السلوكية

يوضح هذا الفصل كيف تختلف طريقة **مقابلات الأحداث السلوكية** (BEI) عن المقابلات التقليدية ، ويقدم تعليمات عن كيفية عقد المقابلة خطوة بخطوة .

إن مقابلات الأحداث السلوكية هى قلب عملية تقييم جدارات العمل ، وبيانات تلك المقابلات أكثر المصادر ثراءً لوضع فرضيات الجدارة التى تنبئ عن الأداء المتفوق أو الفعال فى الوظيفة ، وللقيام ببحوث الجدارة فإنه من الأساسى معرفة كيفية إدارة مقابلات الأحداث السلوكية وتحليلها.

كذلك فإنه من الممكن استخدام المقابلات السلوكية التى تدار بطريقة جيدة كاختبارات نفسية لتقصّى الجدارات من أجل قياس العمليات الذهنية أثناء الاختيار أو التطبيقات الأخرى فى إدارة الموارد البشرية (انظر الفصل الثامن عشر).

طرق المقابلات التقليدية

لا تصلح طريقة المقابلات التقليدية فى تحديد الجدارات تحديداً جيداً ، فقد أظهر العديد من الدراسات أن لمقابلات الاختيار غير المهيكلة وغير السلوكية قدرة محدودة على التنبؤ بمن سيؤدى عملاً طيباً [1] . تطرح التحقيقات النمطية أسئلة مثل "أخبرنى عن خلفيتك؟" ، "ما هى نقاط قوتك ونقاط ضعفك ؟" "ما هى الوظائف التى أحببتها والتى لم تحبها؟" وهذه التحقيقات غير فعالة لسببين :

الأول : أغلب الناس لا يعرفون جدارتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم حتى الوظائف التى يحبونها والتى لا يحبونها فعلاً . ليس من الغريب أن تجد مديرين يعتبرون أن نقطة قوتهم الرئيسية هى "التعامل مع الآخرين" ومع ذلك تجدهم غير محبوبين ، أو تراهم لا يحظون بثقة زملائهم فى العمل . باستطاعة أصحاب الموهبة الفنية الذين يقولون إنهم يكرهون قطاع الأعمال ، ويرون أن البيع يحط من قدرهم –

أن يصبحوا مندوبى مبيعات من الدرجة الأولى ؛ إذا كانت لديهم حوافز إنجاز عالية . وقد أثبت (كاريس أرجيرز) وهو أحد علماء النفس بجامعة هارفرد أنه لا علاقة بين "نظريات التصرف التى يعتنقها" الناس (ما يقولون إنهم يفعلون) ، وبين "النظريات التى يطبقونها" (ما يفعلون فعلاً) [٢] .

أما السبب الثانى فهو أن الناس قد لا يصرحون بدوافعهم وقدرتهم الحقيقية ، فأغلب أسئلة المقابلات "أسئلة موجهة" وأغلب الناس يستطيعون إعطاء الرد "المناسب اجتماعياً" : أى الرد الذى يعتقدون أن مجرى المقابلة يرغب فى سماعه . والنتيجة أن إفادة الناس عن خلفياتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وأفضلياتهم لا تعطى معلومات موثوقاً بها عن جداراتهم .

والقاعدة الذهبية لمدخل الجدارة هى أن ما يعتقده الناس أو يقولونه عن دوافعهم أو مهارتهم ليس موضعاً للثقة ، ما يُصدق فقط هو ما يقومون فعلاً بعمله فى أكثر الوقائع التى واجهوها إحراجاً . والغرض من مقابلات الأحداث السلوكية هو التطرق وراء ما يقول الناس إنهم يفعلون لاكتشاف ما يفعلون فعلاً . ويتحقق هذا عن طريق سؤالهم حول كيفية تصرفهم فى وقائع محددة . والأمثلة التالية لبعض اللقاءات قد تساعد فى توضيح هذا الفارق .

المثال الأول :

*لُقن أغلب المديرين فى الصناعة لسنواتٍ عديدة أن عليهم أن يكونوا قادة ديمقراطيين مشاركين من أتباع النظرية "Y" . عليهم أن يستمعوا وأن يجعلوا مرءوسيهم يشاركون فى القرارات ، وأن يتخذوا **الرأى الجماعى** طريقة فى الإدارة . هذه هى نظرية **التصرف التى يتبنونها** ، أى كيف يعتقدون أنهم يُديرون ، ولكن نسوق إليك هذه المقابلة الافتراضية مع أحد المديرين :*

مدير المبيعات : أنا أطبق الإدارة بالمشاركة ، أجمع كل الناس وأشاركهم المعلومات وأصغى إلى أفكارهم . هكذا يكون الفريق الجيد .

مجرى المقابلة (مستخدماً أسلوب الأحداث السلوكية) : هل تستطيع أن تخبرنا عن واقعة محددة أدرت فيها الأمور بالمشاركة .

مدير المبيعات : حسناً ، بالطبع ، لقد كانت المبيعات منخفضة فى منطقة الشمال الغربى ؛ حصلت على كل بيانات المبيعات مقسمة حسب المناطق ، ثم ذهبت إلى هناك ودعوت إلى اجتماع ، ثم قلت لجميع مديرى المناطق : هذه النتائج لا تحتاج إلى تفسير، إنها مزرية ، ولسوف تتغير ، وإلا فإن عدد الجالسين حول هذه الطاولة سيكون أقل عندما أعقد الاجتماع التالى . الكرة فى ملعبكم الآن. كيف ستصلحون الموقف؟

مجرى المقابلة : هل هذا مثالك عن الإدارة بالمشاركة؟

مدير المبيعات : نعم . لقد عقدت اجتماعاً ، أليس كذلك؟ وأعطيتهم كل المعلومات التى عندى وفوضت إليهم مسئولية التصرف بناءً عليها .

إن أسلوب هذا المدير فى الواقع أبعد ما يكون عن الإدارة بالمشاركة ، لقد حاول تحفيز مرءوسيه عن طريق تهديدهم .

المثال الثانى :

إن **النظرية المُتبناة** فى إدارة أمور الجيش عكس ذلك تماماً ؛ الكل يتوقع أن يكون القادة متسلطين ، وأن يُعطوا أوامر مباشرة تنفذ على الفور . نسرد نص مقابلة قد تجرى مع أحد ضباط الجيش على النحو التالى :

ضابط البحرية : عندما تتسلم القيادة ، عليك أن تضغط عليهم بشدة من أول لحظة ، تماماً كما تفعل فى رياض الأطفال : فإذا لم توضح المعلمة منذ اليوم الأول أنها تمتلك زمام الأمور ، فإن الأطفال لن يحترموها ، ولن يكون لها أى سيطرة على الفصل ؛ لذلك فقد دخلت بشدة ، لقد أخفتهم وعاقبت كل من لم يدرك المسألة . أعتقد أنك إذا لم تزرع بعض الخوف فإنك لن تحصل على أى احترام .

مجرى المقابلة (مستخدماً أسلوب الأحداث السلوكية) : هل تستطيع أن تعطينى مثالاً محدداً عن مناسبة استخدمت فيها هذا الأسلوب؟

الضابط : طبعاً ، عندما تسلمت القيادة هنا ، كانت السفينة خارجة لتوها من عملية إصلاح كبرى فى المسفن . كانت فى وضع مزرٍ ، أوساخ وركام وأتربة فى كل مكان . وبوصفى ضابط أسلحة ، كان لدى (٣٣) أو (٣٤) موقعاً يحتاج إلى الصيانة،

وكان لدى أربعة أفراد فقط ، فى حين كان ربان السفينة يتابعنى كظلى ليضمن إنهاء ترتيب كل شيء خلال أسبوعين استعداداً لفحص شامل . كان أفراد الطاقم يعملون (١٦) ساعة يومياً على أقدامهم وركبهم فى درجة حرارة (٤٠) مئوية ، يحكون ويدهنون ، كانوا فى غاية الإحباط ، ويعتقدون أن الأمر مستحيل .

مجرى المقابلة : وماذا فعلت؟

الضابط : حسناً .. لقد عقدت اجتماعاً وشرحت لهم (سلم احتياجات ماسلو) ، هل تعرفه؟ إنه ذلك الذى يقول : إن عليك أن تنهى الأعمال الشاقة أولاً ؛ حتى تتمكن بعد ذلك من الوصول إلى الأعمال عالية المستوى التى تجعلك تشعر بالفخر بنفسك . لقد شرحت المشكلة وقلت لهم إننا بحاجة إلى خطة ، وسألتهم عن أية أفكار لديهم ، وقال أحد الرؤساء إن هناك قسمًا آخر فيه جنود لا يصنعون شيئاً ، وأن بإمكاننا الاستفادة منهم، وهذا ما فعلنا . ووضعنا خطة عملية سوياً وقمت بدورى بإخطار الربان بها فوافق عليها . كذلك فقد أقحمت نفسى فى العمل ؛ لأريهم أننى لا آنف من عمل أى شيء . عليك أن تكون ظاهراً فى الصورة، وعندما أنهوا تنظيف (٣ -٤) مواقع ، أدركوا أن الأمر غير مستحيل ، وبدأت معنوياتهم فى الارتفاع ، إن معنوياتهم على أوجها فى هذا الوقت . وقد اجتزنا الفحص بتفوق .

مجرى المقابلة : هل هذا مثال على الضغط عليهم بشدة منذ اللحظة الأولى ؟

الضابط : طبعاً هو ذلك ، لقد عرفوا من الرئيس منذ أول لحظة وصلت فيها .

فى الواقع إن أسلوب الإدارة لدى هذا الضابط إن لم يكن الإدارة بالمشاركة ، فهو بالتأكيد ليس الإدارة بالتسلط التى يقول إنه يمارسها.

فى كلا المثالين ، يكاد يكون ما يعتقد الشخص أنه نوعية إدارته عكس الطريقة التى يتصرف بها فعلاً ؛ لذلك فإن تحقيقات المقابلات التقليدية ("قل لى كيف تُدير") لا تعطى معلومات مفيدة . أما طريقة مقابلات الأحداث السلوكية فهى أقرب ما تكون إلى الحقيقة ، وذلك بطرح السؤال عن واقعة حقيقية ، وأمثلة مفصلة عن تصرفات فعلية .

إستراتيجيات المقابلات التقليدية ومشاكلها

الباحث عن الحقيقة : يسأل الباحث عن الحقيقة عن معلومات معينة عن خلفيات الأشخاص . ومن استجواباته التقليدية قوله : "كم كان متوسط درجاتك فى الكلية؟" "كم شخصاً كنت ترأس؟" "ما نوع البرامج التى صممتها؟"

والمشكلة مع حقائق هذا النوع هى أنها لا تخبر عن الكثير من دوافع الشخص أو قيمه ومفاهيمه الذاتية أو مهاراته الذهنية ؛ إنها لا تُظهر لماذا حصل على درجات عالية أو منخفضة ، وما الذى يحفزه أو كيف يتصرف فى الظروف الحرجة . إن التحقيق الذى يقوم به الباحث عن الحقيقة يتحكم فى الإجابات التى يقدمها الشخص الذى تجرى معه المقابلة ، قد تكون هذه الإجابات بيانات ، ولكنها لا تتعلق بجدارات هامة .

إخصائى المعالجة : يسأل المعالج الناس عن مشاعرهم الكامنة وعن توجهاتهم وعن دوافعهم . ومن استجواباته التقليدية : "حدثنى عن نفسك" ، ويُتبع ذلك بتأملات عما يقوله الشخص : "يعنى فى هذا الموقف فقد شعرت بكذا وكذا..." والبيانات من مقابلات المعالج تعتمد إلى درجة بعيدة على تفسيرات المعالج لردود فعل الشخص الذى تُجرى مقابلته، وهذه التفسيرات معروف عنها أنها أبعد ما تكون عن الموثوقية . بيانات "المشاعر" عادة لا تعكس إلا الشىء القليل عما يستطيع الشخص فعله أو ما يفعله حقاً؛ فقد يكون شعور الشخص سلبياً تجاه مهمة يقوم بها بشكل طيب ؛ لأن لديه دوافع إنجاز مرتفعة ، أو لأنه ماهر جداً ، فى حين قد يتفاعل الشخص تفاعلاً إيجابياً تجاه مهمة ما وحيال مقدرته على إنجازها ، ولكنه يفتقر فى الواقع إلى دوافع الإنجاز أو مهارات أداء هذه المهمة . فمن ناحية الاستدلال على الجدارات ، قد لا يكون للإحساس صلة وثيقة بالموضوع . فالجدارات هى دوافع الإنجاز ومهاراته وإخصائى المعالجة سوف تفوته هذه الملاحظات .

واضع النظرية : يسأل واضع النظرية الناس عن معتقداتهم وقيمهم وعن كيفية تأديتهم للأعمال ، ومن استجواباته التقليدية "لماذا فعلت كذا وكذا...؟"

إن المأخذ على هذا الأسلوب هو أنه يعطيك نظريات أو تخمينات ما بعد الحدث .

أى مايعتقد الشخص أنه سبب قيامه بفعل ما، ولكنه لا يقدم وصفاً لتصرفه الفعلى . وكما أظهرت الأمثلة السابقة ، فإن نظريات الأشخاص عما يفعلون عادة ما تحمل قدراً ضئيلاً من العلاقة بتصرفاتهم أو جدارتهم الفعلية ، فعندما يبدأ الشخص فى القول إن "الأسلوب العام الذى أتبعه فى الإدارة (أو فى أى شىء آخر) هو كذا وكذا"، كن شديد الحذر، واطلب أمثلة محددة .

قارئ الطالع : يسأل قارئ الطالع الناس عما سوف يفعلونه فى المستقبل أو فى موقف (افتراضى) . ومن استجواباته التقليدية أن يقول : "ما الذى ستفعل إذا ...؟" وهو فى ذلك يشبه واضع النظريات الموجه نحو المستقبل . إن معتقدات الناس عما يظنون أنهم سوف يعملون لا يمكن الاعتماد عليها ، تماماً مثل نظرياتهم التى حدت بهم إلى فعل ما فعلوا فى الماضى ، ويستطيع المستجيب أن يقول بذكاء كلاماً يعتقد أن مجرى المقابلة يرغب فى سماعه .

مندوب المبيعات : يحاول مندوب المبيعات أن يكسب الأشخاص إلى وجهة نظره هو عن طريق استخدام أسئلة موجهة. ومن استجواباته التقليدية : "ألا تعتقد أن هذه أفضل طريقة للقيام بذلك؟" وتقوم الأسئلة الموجهة بالإيحاء بالإجابة ووضع الكلمات فى فم الشخص الآخر ، وبذلك تعكس البيانات المتجمعة من هذه الطريقة ما يعتقده **مجرى المقابلة** ، وما يتصور نفسه قادراً على فعله ، غير أنها لا تعكس كيف يتصرف المستجيب أو كيف سيتصرف فى المستقبل .

وقد صممت مقابلات الأحداث السلوكية لتجنب هذه المشاكل التقليدية للمقابلات.

كيف تُجرى مقابلات الأحداث السلوكية[٣]

الغرض من مقابلات الأحداث السلوكية هو الحصول على وصف سلوكى تفصيلى لكيفية قيام الشخص بعمله . يوجه مجرى المقابلة أسئلة أخرى ، ولكنها مصممة إما إلى الإعداد للقاء ، أو إلى جرّ الأشخاص إلى سرد قصص قصيرة عن الوقائع الحرجة. ووظيفة مجرى المقابلة هو الاستمرار فى الدفع للحصول على قصص كاملة تصف السلوكيات أو الأفكار أو التصرفات المعينة التى أبداها المستجيب فى ظروف حقيقية .

وحيث إن معظم المختصين فى التوظيف قد تدربوا على واحدة من الطرق التقليدية للمقابلات ، فإن مقابلات الأحداث السلوكية ليست بهذه البساطة الذى قد تتبادر للبعض ؛ حيث إنه من الصعب الخروج عن دائرة العادات المتداولة فى طرح الأسئلة خصوصاً لدى علماء النفس والآخرين الذين تدربوا على أساليب الإرشاد (٤) .

الإعداد لمقابلة الأحداث السلوكية

تساعد الخطوط الإرشادية التالية مجرى المقابلة فى الاستعداد لمقابلات الأحداث السلوكية :

* ***اعرف مع من سوف تتحدث*** : اعرف اسم الشخص الذى ستقابله ، واحرص على نطق اسمه نطقاً صحيحاً. كن على علم بمسمى الوظيفة ، وبعض ما تتطلبه ومجال عمل المؤسسة التى يعمل فيها.

على أنه لا ينبغى لمجرى المقابلة أن يعرف ما إذا كانت المقابلة لشخص من ذوى الأداء المتفوق ، أو ذوى الأداء المتوسط ، لأن مثل هذه المعلومة قد تؤدى إلى مقابلة متحيزة ؛ فإذا كان الشخص الذى تقابله معروفاً بأنه متألق ، فإنك سوف توجه إليه أسئلة تُعطيه فرصة غير متساوية ليخبرك عن محاسنه . أما إذا عرفت أنه متوسط ، فقد لا تقابله بنفس القدر من الاهتمام أو التأييد ، وبالتالى تُحد من فرصته لتقديم بيانات مفيدة .

* ***رتب مكاناً خاصاً وخصص ساعة ونصفًا أو ساعتين دون مقاطعات للمقابلة :*** يجب ألا يُعقد اللقاء حيث يمكن أن يسمعك الآخرون ، وقد يكون من الأفضل إجراء اللقاء بعيداً عن مكتب المستجيب ، وبعيداً عن المقاطعات من الهاتف والزائرين.

* ***قم بالترتيبات اللازمة لتسجيل المقابلة*** : سجل المقابلة صوتياً كلما كان ذلك ممكناً ودوِّنها على الورق . فعلاوة على كونها تعنى جهداً أقل بكثير لمجرى المقابلة ، فإن تسجيلات المقابلة قيمة للغاية فى الحصول على التفاصيل الدقيقة لدوافع المستجيب وأسلوب تفكيره . إن الملاحظات التى يدوِّنها مجرى المقابلة قد تُغفل تفاصيل هامة من شأنها أن تساعد على تحديد الجدارات . عادة ما تكون الملاحظات انعكاساً للأحداث

حسبما يراها مجرى المقابلة ، وليس المستجيب أو الشخص الذى تُجرى معه المقابلة. كذلك فإن هذه التسجيلات قد تكون مصدراً قيماً للمادة التدريبية مثل : الحالات الدراسية ، والأدوار التمثيلية ، والمحاكاة .

وإذا اعتبرنا وقت مجرى المقابلة والمستجيب والتسجيل فإن تكاليف كل مقابلة أحداث سلوكية تمثل استثماراً لبضع مئات من الدولارات ، وهذا يستحق الاستعداد بجهاز تسجيل جيد ، وشرائط وبطاريات جديدة ، اختبرها قبل المقابلة ثم اختبرها فى بداية المقابلة للتأكد من كل شىء . لا تنس كتابة البيانات على الشريط فور استخدامه لتجنب الاختلاط لاحقاً.

* ***اعرف ما عليك أن تقول*** : احفظ عن ظهر قلب مخطوطة اللقاءات الواردة لاحقاً لكل خطوة من خطوات مقابلة الأحداث السلوكية . ولقد وجد المحققون أن إعداد "ملخص " برشامة لتذكيرهم بما عليهم أن يقولوا عند كل خطوة - مفيد جداً عند التدرب على عقد مقابلة الأحداث السلوكية و تلخيص البيانات .

الخطوط العريضة لمقابلة الأحداث السلوكية

تشمل مقابلة الأحداث السلوكية خمس خطوات ، وينبغى للمقابلة التركيز على الخطوة الثالثة أى **الأحداث السلوكية** نفسها . وهذه الخطوات كما يلى :

١ - **المقدمة والتوضيح** : قدِّم نفسك واشْرَح الغرض من المقابلة وشكلها.

١ - أ [اختيارى] **المسار الوظيفى** : اسأل عن الخلفية الدراسية للمستجيب ، وخبراته العملية السابقة .

٢ - **مسئوليات الوظيفة** : اجعل المستجيب يصف أهم مهمات وظيفته ومسئولياتها.

٣ - **الأحداث السلوكية** : اطلب من المستجيب أن يصف بالتفصيل أهم خمس أو ست حالات مر بها فى وظيفته : اثنتين أو ثلاث منها تمثل "نقاطًا إيجابية" أو نجاحات أساسية ، واثنتين أو ثلاث أخرى تمثل "نقاطاً منخفضة" أو نقاط إخفاق كبرى.

٤ – **الخصائص المطلوبة للقيام بالوظيفة** : اطلب من المستجيب أن يصف ما يعتقد أن الشخص يحتاج إليه حتى يقوم بالوظيفة بفعالية .

٥ – **الختام والتلخيص** : اشكر المستجيب على وقته ولخِّص الوقائع والنتائج الأساسية من المقابلة .

وصف خطوات مقابلة الأحداث السلوكية

هذه أهداف أو عبارات أو أسئلة تفصيلية يمكن استخدامها كنص لكل خطوة من مقابلة الأحداث السلوكية. ونورد كل نقطة مصحوبة بإرشادات حول أسلوب التعامل مع المشاكل :

الخطوة الأولى – المقدمة والتوضيح :

الهدف الحقيقى من هذه الخطوة هو إرساء إحساس بالثقة المتبادلة والنية الحسنة بينك وبين المستجيب ؛ وذلك حتى يتحرر من التوتر ، وينفتح ويصبح مستعداً للحديث إليك بصراحة . وعلى وجه التحديد يمكن وصف الأهداف كما يلى :

١– *اخلق جوًا من الطمأنينة وراحة البال لدى المستجيب* : قَدِّم نفسك بأسلوب متواضع ودود .

٢ – *شجِّع المستجيب على المشاركة* : *وضح هدف المقابلة وأسلوبها*. يرغب أغلب الناس فى معرفة الغرض من عقد المقابلة معهم ، كذلك استخدامات نتائج المقابلة ، بإمكانك أن تقول ما يلى :

"الهدف من هذه المقابلة هو التعرف على ما يتطلبه القيام بوظيفتك (وإن شئت أن تضفى مسحة شخصية على المقابلة يمكن أن تقول : "المطلوب منى أن أحاول..."). والطريقة التى نتبعها لذلك هى أن نسأل أناساً مثلك أى الأشخاص الذين سيقومون فعلاً بالعمل عن طريقة تأديتهم للعمل . لقد تم اختيارك (عن طريق المؤسسة أو من قبل رئيسك ، ....الخ) كشخص باستطاعته أن يخبرنى بما أريد أن أعرفه عن نوع العمل الذى تقوم به . وكما هو واضح فأنت

خبير بما تتطلبه الوظيفة ، وعليه فكل ما سوف أفعل هو أن أوجه إليك بعض الأسئلة عن كيفية قيامك بالعمل . وقد توصلنا إلى أن أفضل طريقة لفعل ذلك هو أن أطلب منك أن تصف لنا أهم الوقائع التى واجهتها فى تأدية أعمالك والطرق التى حفت بذلك والإجراءات التى اتخذتها فعلياً".

وكبديل لهذا يمكنك أن تقدم ملخصاً مكتوباً للمستجيب يشرح مقابلة الأحداث السلوكية هذه ، ثم تقول له :

سوف أطرح عليك بعض الأسئلة عن واجباتك ومسئولياتك وعن بعض "الوقائع الحرجة". بودى أن تستعرض معى بعض وقائع النجاحات الباهرة ، وبعض وقائع الإخفاق السلبية التى مرت بك فى وظيفتك خلال الأشهر الاثنى عشر إلى الثمانية عشر الماضية . لقد وجدنا أنه من المفيد إعطاؤك بعض دقائق لتستعد وتدون باختصار أهم مسئولياتك وبعض الوقائع الحرجة فى هذه الورقة ، وسأعطيك بعض الدقائق للتفكير حتى أجهز نفسى .

اشغل نفسك بتحضير ملاحظاتك وجهاز التسجيل ، وتجنب إشعار المستجيب أنك تراقبه عن كثب . فإذا رفع ناظريه من الورقة التوضيحية واصل كالتالى :

٣ - *أكد على سرية الإجابات* : وضح كيفية استخدام البيانات ومن سيطّلع عليها. يمكنك أن تقول :

كل ما سوف تقول فى هذه المقابلة سوف يحفظ فى سرية تامة ، ولن يطّلع عليه أى شخص آخر فى مؤسستك . سوف يتم تدوين بياناتك «بسرية» - بدون ذكر اسمك أو اسم أى شخص آخر - وسوف تجمع مع البيانات التى نحصل عليها من كل المقابلات الأخرى .

٤ - *احصل على الموافقة على التسجيل* : يمكنك أن تقول :

«سوف أسجل اللقاء بعد إذنك ؛ حتى يكون اهتمامى مركزاً عليك أنت بالدرجة الأولى وليس على تدوين المذكرات . مرة أخرى أؤكد أن كل ما ستقوله سوف يُحفظ بسرية . ولكن إذا كان هناك أى شىء ترغب فى ذكره دون أن يُسجل على الشريط ، أو إن كنت لا ترغب فى تسجيل المقابلة أصلاً - أخبرنى وسوف أوقف الجهاز » .

انتظر برهة لترى إذا كان هناك أى اعتراض ، ثم قل فوراً وبتحمس:

«حسناً سوف أبدأ التسجيل ، ولنبدأ اللقاء» .

عادةً ما يعطى أغلبية الأشخاص الإذن بالتسجيل ثم ينسون الجهاز تماماً بعد قليل.

تلميحات على الأسلوب :

* يمكن إرساء الثقة مع المستجيب وذلك بتقديم نفسك بكل وضوح وصراحة. اشرح ما أنت بصدد فعله والغرض من ذلك ، ثم اسأله المساعدة . فإذا كنت طلقًا ودوداً وغير رسمى ، فإن الشخص الآخر سيعاملك بالمثل .

* إن سؤال شخص آخر عن آرائه من شأنه أن يحد من فارق المرتبة بينك وبينه على اعتبار أنك "باحث خبير". كما أن تقمصك لدور "المستعلم"، وكونك مهتماً بالفعل سوف يؤكد احترامك لمعلومات المتحدث وقيمة ما يحاول أن يقوله . إن معاملة الشخص الآخر كخبير فى وظيفته تعتبر نوعاً من التمكين له – فهى سوف تجعله يشعر بالقوة والأمان والسيطرة . فمعظم الناس يجدون متعة فى الحديث عن أنفسهم ووظائفهم وما يعرفونه جيداً.

مشاكل و كيفية التعامل معها :

* *المتحدث متوتر ومهتم بشأن سبب اختياره هو خاصة للمقابلة :*

للتعامل مع هذا الوضع ، كرر الهدف من المقابلة ، مركزاً على أنها تُعنى بالحصول على بيانات عن الوظيفة ، وليس لتقييم المتحدث شخصياً . أعد التأكيد للشخص أنه ليس الفرد الوحيد الذى تتم مقابلته ، وإنما هو واحد من مجموعة كبيرة . حفز المتحدث عن طريق الإشادة بخبرته .

يمكنك أن تقول (اختيارياً وفقاً لتشوق المتحدث للمعرفة) :

هذا جزء من برامج بحث نأمل أن يؤدى إلى اختيار وتدريب أفضل لهذه الوظيفة ، فإذا تمكنّا من تحديد المهارات والقدرات التى تستخدمها فى وظيفتك ، فإنه سيكون بمقدورنا تحقيق انتقاء أفضل للأشخاص الذين سيشغلون وظائف شبيهة بوظيفتك ، وكذلك تدريبهم .

* *المتحدث قلق بشأن السرية أو غير مستريح لاستخدام المسجل .*

للتعامل مع هذا ، كرر وعدك بالسرية وأوضح من جديد استخدامات بيانات المقابلة. ركز على أن جهاز التسجيل لمساعدتك فقط على تدوين الملاحظات . اعرض عليه أن توقفه إذا طلب ذلك .

باستطاعتك أن تقول :

كل ما تتحدث به سوف يبقى سرياً تماماً . سوف توضع بيانات مقابلتك دون ذكر اسمك مع بيانات الأشخاص الآخرين الذين سوف نتحدث معهم . جهاز التسجيل فقط لمساعدتي على تدوين الملاحظات . إذا كان لديك أمر حساس تريد قوله فاطلب إيقاف الجهاز وسوف أوقفه .

الخطوة الاختيارية الأولى أ – المسار الوظيفي :

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد الوظائف "الروافد" والتعليم وخبرات الحياة والتى قد تكون طورت جدارات المُستجوَب للقيام بوظيفته الحالية . قد تكون هذه البيانات مفيدة فى تصميم المسارات الوظيفية ونظم التخطيط المتتالى .

ولهذا البحث عن المعلومات فائدة أخرى وهى أنه يوفر مدخلاً لا يحس فيه المستجيب أنه مستهدف إلى درجة بعيدة كما أنه يشجعه ليبدأ حديثه بالتحديد ، عما يقوم به فعلاً فى وظيفته ، وعما سبق أن أنجزه فى مساره الوظيفي. وأحياناً يذكر المتحدث حدثاً رئيسياً عايشه فى الماضى ، ويرى أن له تأثيراً كبيراً على شخصيته أو حياته. يمكنك أن تطلب المزيد من الإيضاح عن هذا الحدث ، وأن تستخدمه كواقعة حرجة.

ويجب أن تركز بعض الأسئلة على الخلفية التعليمية والوظائف الأساسية قبل الوظيفة الحالية ، وعن مسئولياته الأكثر أهمية ، وكذلك عن كيفية حصوله على وظيفته الحالية .

تلميحات على الأسلوب :

* لا تُطِل هذا الجزء من المقابلة (٥–١٠ دقائق) .

* وجه المتحدث للكلام عن خبرته الوظيفية .

* ابحث عن الأفكار المتعلقة بالأهداف والتوجهات الوظيفية والأنماط السلوكية من خلال الخيارات الوظيفية التى أقرها الشخص .

* ركز على وظيفة الشخص الحالية .

الخطوة الثانية – مسئوليات الوظيفة :

تتعلق الأسئلة الخاصة بهذا الجزء بالمهام التى يقوم بها الشخص فعلياً فى وظيفته الحالية وبالأشخاص الذين يتعامل معهم لأداء تلك المهمة :

١ – ما هو مسمى الوظيفة الحالية لك؟

٢ – من هو رئيسك؟ دوّن منصب رئيسك أو المسمى الوظيفى ، يمكنك أن تقول لا أريد ذكر اسمه ، بل مسماه الوظيفى فقط .

٣ – من هم مرءوسوك؟ دون مناصب المرءوسين المباشرين له أو مسمياتهم الوظيفية ، يمكنك أيضاً أن تقول إنك لا تريد ذكر أسمائهم وإنما مناصبهم .

٤ – ما هى المسئوليات الرئيسة لوظيفتك؟ ما الذى تقوم به فعلاً؟ إذا تعذر على الشخص إعطاء قائمة للمسئوليات والمهمات الرئيسة فى وظيفته ، يمكنك صياغة السؤال بأسلوب أكثر تحديداً .

٥ – على سبيل المثال : ماذا الذى تفعل فى يوم أو أسبوع أو شهر ما؟

تلميحات على الأسلوب :

* هذا الجزء من المقابلة لا يجب أن يستغرق أكثر من عشر إلى خمس عشرة دقيقة .

* «درّب» الشخص علي التركيز على سلوكيات محددة فى الوظيفة.

باستطاعتك القيام بذلك عن طريق توجيه أسئلة استيضاحية، أو طلب أمثلة محددة. على سبيل المثال : قد يقول نقيب شرطة ، «حسناً أنا أُشرف على الملازمين"، فتسأله أن يوضح لك ما يقصد بـ "أُشرف" . قد تتدرج الإجابة من قراءة تقارير يكتبها المرءوسون إلى العمل معهم فى ظروف حرجة .

وبالمثل إذا قال موظف استشارى "أنا أجهز الخطط الإستراتيجية طويلة المدى"، فعليك أن تسأل ما الذى يفعله لتجهيز الخطة. مرة أخرى قد يشمل الأمر مجموعة من المهام تتطلب مهارات مختلفة، أو قراءة التقارير الفنية ، أو عقد مقابلات مع الإدارة العليا.

* *اطلب إيضاحاً للكلمات الطنانة .*

فى كثير من الأحيان يستخدم المتحدثون فى معرض وصف أعمالهم لغة اصطلاحية فنية ، وأسماء مختصرة . أو يقولون أشياء غامضة ترغب فى توضيحها. على سبيل المثال ، قد يقول فنى رادارات الطائرات "أنا أصلح الصندوق الأسود الـ 102 DZ FCS ".

لا تتردد أبداً فى الاستفسار عن معانى الكلمات التى لا تفهمها. كأن تقول : ما معنى الصندوق الأسود الـ102 DZ FCS ؟ ما المقصود بـ FCS . إن المستجوبين الذين يطرحون أسئلة "بسيطة" أو ساذجة عادةً ما يحصلون على بيانات أفضل ؛ لأنهم يفتحون المجال للمستجيب للحديث بحرية عندما يطرحون الكثير من الأسئلة .

* *اسأل عن قدر متوسط من التفاصيل* حتى تحدد الفترة التى تستغرقها الأنشطة التى يقوم بها الشخص ونوعية تلك الأنشطة .

* *حاول أن تستكشف وقائع محتملة يمكنك أن تسأل عنها* إذا وجد المستجيب صعوبة فى استحضار وقائع حرجة .

* *استخدم وصف المتحدث لمهام الوظيفة* ومسئولياتها حتى تخلص بصفة طبيعية إلى وصف الوقائع الحرجة .

عادة ما يبدأ المتحدثون فى الحديث عن وقائع حرجة من تلقاء أنفسهم : "أنا المكلف بالتعامل مع كل أزمات الصيانة بالمصنع - على سبيل المثال صادف فى الأسبوع الماضى أن..... ." عادة ما يذكر المتحدثون بعض المسئوليات التى توحى بمدخل طبيعى للحديث عن واقعة حرجة. فعبارة "إن أصعب شىء علىّ القيام به هو أن أكون

الشخص الذى يقول "لا" لطلبات الميزانية... ." هذه العبارة توفر لك مدخلاً طبيعياً للسؤال الآتى :"هل تستطيع أن تعطينى مثالاً محدداً عن مناسبة رفضت فيها طلباً ما، وتعتقد أنها كانت صعبة بشكل خاص؟"

مشاكل وكيفية التعامل معها :

* *المتحدث يستمر فى سرد العديد من المهام والمسئوليات .*

للتعامل مع هذا باستطاعتك مقاطعة المتحدث وسؤاله عن مثال محدد . باستطاعتك أن تقول "هل بإمكانك أن تختار واحدة من أكثر مهامك أو مسئولياتك أهمية ، وتعطى مثالاً عن كيفية تعاملك معها؟" أو بتحديد أكثر ، «لقد ذكرت أن عليك القيام بكل قرارات التعيين الصعبة. هل باستطاعتك أن تتذكر قراراً صعباً معيناً كان عليك اتخاذه وتخبرنى عنه؟» .

الخطوة الثالثة – الأحداث السلوكية :

الهدف الأساسى من مقابلات الأحداث السلوكية هو جذب المستجيب إلى تقديم وصف دقيق لقصص كاملة عن وقائع حرجة لا تقل عن الأربع ولا تزيد على الست . ويتفاوت المستجيبون فمنهم من لا يتجاوز الأربع وقائع ومنهم من يصل إلى العشر . يجب أن يستغرق هذا الجزء أغلب وقت المقابلة ، وأن يقدم بيانات محددة . وهناك قاعدة أساسية جيدة مفادها أنه يجب أن تحصل على قدر كافٍ من التفاصيل تمكنك جدلاً من إنشاء شريط فيديو للواقعة (مع التعليق على الأفكار بصوت المتحدث) ، دون أن تحتاج إلى تأليف الكثير من أحداث الواقعة .

فإذا لم يكن وصف المتحدث للمسئوليات الوظيفية قد أدى بشكل طبيعى إلى وصف واقعة ما، يمكنك أن تقول :

«الآن أريد أن أحصل على مثال كامل عن الأشياء التى تقوم بها فى وظيفتك. هل تستطيع أن تتذكر حالة معينة أو وقتاً معيناً أحسست أثناءه أنك موفق أو فعال جداً..... نقطة إيجابية » .

لكى تحصل على قصة كاملة فأنت بحاجة إلى إجابات عن خمسة أسئلة أساسية :

١ - ما هى الحالة؟ ما هى الأحداث التى أدت مباشرة إليها ؟

٢ - من هم الأشخاص الذين كانوا على علاقة بالموضوع ؟

٣ - كيف كنت تفكر وتشعر فى تلك الحالة؟ وما هو الشىء الذى كنت ترغب فى فعله؟
إن مجرى المقابلة هنا مهتم بوجه خاص بآراء الشخص ومشاعره بخصوص تلك الحالة والأشخاص المشتركين فيها .

* كيف كان الشخص يرى الآخرين (مثال : من منظار إيجابى أم سلبى) ، ثم كيف كان يرى الحالة (مثال : أفكار تتعلق بحل المشاكل)

* بماذا كان الشخص يحس (مثال : بالخوف أو الثقة بالنفس أو الإثارة)

* ماذا أراد الشخص أن يفعل - ماذا كانت دوافعه فى الحالة (مثال : عمل شىء أفضل ، خلق انطباع حسن لدى الرئيس)

٤ - «ما الذى فعلت أو قلت فعلاً؟» وهنا أنت مهتم بالمهارات التى أظهرها هذا الشخص .

٥ - «ماذا كانت النتيجة؟ ما الذى حدث؟»

تلميحات على الأسلوب - أشياء عليك فعلها :

* *أبدأ بالأحداث الإيجابية* : أغلب الناس يجدون سهولة فى الحديث عن نقاط القوة لديهم ، أو عن نجاحاتهم وعن الأوقات التى شعروا فيها بالفعالية ، وحديث الشخص عن كيفية قيامه بعمل طيب يحفزه ويكسبه مزيداً من الثقة والاستعداد للكلام .

* *احصل على القصة فى تسلسلها الزمنى الصحيح* : حاول أن تجعل المتحدث يبدأ من البداية وأن يسرد عليك أحداث القصة فى تدرجها ، وإلا فقد تختلط عليك الأحداث فلا تستطيع أن تحدد من الذى قام بهذا العمل ومن الذى قام بذاك . قد يكون هذا من الصعب لأن المتحدث يبدأ عادةً بتذكر نتيجة الحدث . يجب أن تفكر فى سياق زمنى ينطلق من نقطة البداية إلى نقطة النهاية . لا تستطرد قبل أن تكون هاتان النقطتان واضحتين بالنسبة لك . يمكنك أن تقول ما يلى :

هذا بالضبط هو نوع الوقائع الذى أبحث عنه . هل بإمكانك أن تقودنى خلالها، فلنبدأ من البداية الأولى ونستمر حتى النهاية ؛ حتى أستطيع أن أفهم ما الذى حدث وفى أى تسلسل .

املأ الفراغات فى الرواية عن طريق سؤال المتحدث عن بيانات تحتاج إليها لتكملة القصة . فإذا أعطاك المتحدث واقعة معقدة اسأل عن أهم أجزائها ، أو أكثرها حضوراً فى ذاكرته ، على سبيل المثال ، إذا قال : "لقد تألقت خلال السنوات الثلاث الماضية ، فوضعت المواصفات لنظام تحكم بالمخزون قيمته (٥٠) مليون دولار فى مكاتبنا التسعين فى أنحاء العالم ، وسوقته وطورته وأنشأته"، وهنا باستطاعتك أن تسأل : ماذا كانت الخطوة الأكثر أهمية فى المشروع كله ؟ ما هو الشىء الذى يبرز كأكثر ما تتذكر فى هذا الأمر؟

من المحتمل أن تكون الإجابة عن هذا السؤال "العرض الذى قدمته لمجلس الإدارة ، وطلبت فيه الخمسين مليون دولار"، عندما يحدد المتحدث جزءاً حرجاً من الواقعة استمر فى طرح أسئلة الأحداث السلوكية : «ما الذى أدى مباشرة إلى هذا العرض ...." وهكذا.

* *اطرح أسئلة تحول مجرى حديث المستجيب إلى نقاش حالة حقيقية* : وجّه المتحدث إلى حوادث حقيقية سابقة ، وليس إلى ردود فعل افتراضية وفلسفية وعمومية ، أو معتقدات سلوكية .

تحقَّق دائماً من الردود الافتراضية الاعتقادية ، وذلك عن طريق طلب أمثلة محددة. فعلى سبيل المثال ، إذا قال المتحدث : "أنا أطبق أسلوب الإدارة بالمشاركة... _." اسأله فوراً عن مثال طبق فيه الإدارة بالمشاركة على شخص ما . فإذا أجاب المتحدث بقوله : "عادة ما أفعل ... ." أو "بصفة عامة ... ." اسأله فوراً عن مناسبة قام فيها بذلك أو عما قام به فعلاً فى الواقعة . فإذا قال المتحدث " إذا رفضوا الاستجابة إلى طلبى فإننى ...." اسأله فوراً عن مثال يبين ماذا فعل عندما رفض شخص ما أو مجموعة أن يستجيبوا لطلبه.

ابحث عن التفاصيل ، كن مندوب تحقيق : ابحث دائماً عن الحقائق عند إجراء مقابلات الأحداث السلوكية : "من قال هذا؟ أين حدث هذا؟ كيف أقنعته؟ ما الذى حدث عندئذ؟" فعادة ما يساعد السؤال عن الوقت والمكان والمزاج المتحدث على أن

يتذكر تفاصيل الحدث ؛ حيث إن كل ما يبقى عالقاً بذهن الإنسان عادة هو ذكريات لما آلت إليه الأمور، وقد وردت إليك فى مفتتح كلامه على كل حال .

اجعل استفساراتك قصيرة - لا تزيد على (٦) إلى (١٠) كلمات - وصغها فى الماضى . عادة كل ما تريد أن تسأل هو: "من فعل هذا ؟" أو "ما الذى حدث؟" أو "كيف فعلت هذا؟" أو "متى فعلته؟" أو "ما الذى كان يدور بخلدك فى ذلك الوقت؟" استخدم "لماذا؟" بحرص ؛ لأنها عادة ما تستدعى نظرية المرء عن الحالة ، وليس ما قام فعلاً بعمله . وبالمثل فإن الأسئلة المطروحة فى صيغة المضارع ("ماذا تفعل فى هذه الحالة"؟) ، أو صيغة المستقبل ("ما الذى ستفعل فى المرة القادمة؟") كلها تستدعى ردوداً افتراضية . أما الأسئلة الطويلة (أطول من جملة واحدة)، فهى تميل إلى إرباك المتحدث وعرقلته ، أو تصبح أسئلة موجهة ، الأمر الذى يجعل استجابته متحيزة".

تقص المقصود بـ "- نحن - التعظيمية" وذلك بطرح السؤال : "من بالتحديد؟" لتعرف ما الذى فعله الشخص نفسه . عادة ما يقول المستجوَبون أشياء مثل "وهكذا فقد **ذهبنا** رأساً إلى القمة **وأقنعنا** الرئيس." عليك أن تسأل فوراً : "ماذا تقصد **بنحن**؟" أو "من الذى ذهب؟" أو "ماذا كان دورك بالتحديد؟" (مثال : تجهيز التقرير أو تقديم العرض.)

اطلب من المستجوَب أن يعيد صياغة ما قاله الآخرون فى الموقف على هيئة "حوار درامى" مثل نص المسرحية :

هو قال :

هى أجابت :

ثم قال هو :

وباستطاعتك أن تسأل :

"ما الذى قلت له بالضبط ؟"

" كيف استجاب أو تفاعل مع ذلك؟"

"ما الذى قلته عندئذ؟"

فإذا قال المتحدث إنه لا يستطيع تذكر الكلمات بالتحديد ، قل : "هل تذكر مجرد فحواها". كيف كانت إجابتك؟ إنّ جعل المتحدث يعيد صياغة الحوار عادة ما ينتج عنه استعادة السلوك الفعلى .

* *ابحث عن الأفكار الكامنة وراء التصرفات* : ابحث عن العمليات الفكرية المستخدمة فى حل المشاكل الفنية ، أو فى التعرف على الأنماط، أو فى وضع الخطط الإستراتيجية . فى وظائف الأعمال الفكرية ، يستحوذ التفكير على (٧٥٪) أو أكثر من الوظيفة. حتى فى الوظائف البسيطة ، فإن جل السلوك يكون خفياً . على سبيل المثال : ميكانيكى يربط الصواميل عند تركيب الإطار . الجزء المهم من هذه المهمة هو معرفة متى تكون الصمولة محكمة بدرجة كافية ، فالميكانيكى الجيد لديه معادلة أو قانون : "أحكم الصمولة بأصابعك ، ثم أتبعها بثلاثة أرباع لفة بالمفتاح . أقل من ذلك بربع لفة تكون الصمولة سائبة ، وأكثر من ذلك بربع لفة يفسد البرغى ، ويسقط الإطار من السيارة." إن البحث الجيد للجدارة يتعرف على هذه المعادلات .

يمكنك أن تسأل :

كيف عرفت ذلك؟ كيف عرفت أن ذلك صحيح؟

كيف توصلت إلى هذا الاستنتاج؟

ما الذى كنت تفكر فيه فى ذلك الوقت؟

فى المستقبل ، فإنه من المحتمل أن يتزايد التشابه بين بحث الجدارة وبين "هندسة المعرفة " أى عملية التعرف على تفكير الخبراء البشريين لتطوير نظام خبرة على الحاسب الآلى (٥) .

* *شجِّع المتحدث على الردود المفيدة* : كن مقدراً للوقائع الجيدة والوصف التفصيلى للسلوك وما إلى ذلك ؛ فبعض الناس يحتاجون إلى الكثير من التشجيع والدفع ؛ حتى يدخلوا فى مرحلة الإدلاء بروايات جيدة . كن حريصاً على تقديم الكثير

من التشجيع إلى المستجيب باستمرار . وباستطاعتك الضحك معه أو حتى أن تذكر قصصاً من عندك إذا لزم الأمر ؛ وذلك حتى يكون الحديث ممتعاً وغير رسمى . لا تكف عن تشجيعه للمساعدة التى يقدمها لك فى توضيح ما يجرى فى هذه الوظيفة . باستطاعتك أن تومئ برأسك وتبتسم باستمرار وتقول : " نعم، وهو كذلك " أو "هذا بالضبط النوع الذى أبحث عنه من الوقائع والأحداث."

يمكنك عن طريق التشجيع المستمر أن " تدرب" المتحدث على تقديم المعلومات فى صورة أحداث مهمة ، وعند نهاية الواقعة الأولى يفهم معظم المتحدثين ما الذى تريده بالضبط ، وهذا يجعل الأحداث التالية سهلة التوارد .

* *كن على وعى بأن المقابلة قد تكون تجربة حساسة بالنسبة للمتحدث* : قد يوقظ الحديث عن نجاحات هامة وبالأخص مناسبات فشل مشاعر قوية لدى الشخص. كثيراً ما يقول المتحدث : "أتعرف؟ لم يسبق لى أن توقفت عند الماضى أنظر إلى هذه التجربة كلها من هذا المنطلق أبداً." إذا وصل الفرد إلى درجة من الانفعال العاطفى، فقد يكون من المفيد التوقف عن الاستفسارات ، والتعاطف معه ، أو مجرد الإصغاء باحترام حتى يستعيد المتحدث هدوءه .

تلميحات على الأسلوب – محاذير:

* *تجنب الأسئلة التى تجر المتحدث إلى الأفكار المجردة* : الردود الافتراضية والفلسفية والمعتقدات النظرية التى لا تخدم الغرض من **مقابلة الأحداث السلوكية** . الأسئلة فى صيغة الحاضر والمستقبل وصيغة الشرط فيها خطورة مؤكدة . على سبيل المثال :

سؤال عن السبب فى صيغة الحاضر : لماذا تفعل ذلك؟

استفسار أفضل : ما كان يدور فى ذهنك عندما فعلت ذلك؟

سؤال افتراضى نظرى : "ما الذى كان باستطاعتك أن تفعل؟"

استفسار أفضل : "ماذا فعلت ؟"

أسئلة عن النظرية المتبناة أو أسئلة أحكام : "ما هو أسلوبك العادى"؟ أو " ما هى الميزات التى تبحث عنها عندما تقوم بمقابلة مع شخص آخر؟" أو " كيف تتعامل مع المشاكل فى مجال الخدمات؟" أو " ما هى الإجراءات التأديبية التى تتخذها ضد الأشخاص ؟"

استفسار أفضل : فى كل حالة عليك أن تسال عن واقعة حقيقية : " أخبرنى عن شخص عقدت معه مقابلة جيدة أو سيئة جداً" . أو " هل بإمكانك أن تخبرنى عن شخص ما قمت بتأديبه؟ - ما الذى أدى إلى هذه الحالة؟ من الأشخاص الذين كانوا على علاقة بالموضوع؟"

* *لا تستخدم الأسئلة الموجهة أو تقفز إلى النتائج* : لا تضع كلماتك على فم المتحدث . فإذا سألت مثلا : "يعنى أنك حاولت التأثير عليها ؟" فأنت توحى للمتحدث أن يخبرك عن دوافعه أو مهارته فى استخدام النفوذ على حين قد لا يكون تبادر إلى ذهن المستجيب أن يؤثر على شخص آخر مطلقاً أثناء الواقعة الحقيقية . استفسارك الموجه قد يؤدى إلى انحراف فى بيانات المقابلة ، وذلك بإدراج جدارة لا يمتلكها المستجوب ، كذلك فإن القفز إلى استنتاجات مثل قولك للمتحدث "وهكذا فقد نجحت فى بيع فكرتك؟" قد يقود الشخص إلى إخبارك بما تريد سماعه ، ويعطيك نتيجة للواقعة لم تحدث فعلاً .
لا تفترض معرفتك بما يجرى ، أو بالمشاركين إلا إذا ذكر المتحدث ذلك صراحة ، فإذا كنت على شك استفسر.

* *لا "تعكس" قول المستجوب أو تعيد صياغته* : بالرغم من أن المستشارين غير المتسلطين يتدربون على استخدام هذا الأسلوب (أى عكس قول المستجوَب أو إعادة صياغته) فإن استخدام كلام مناقض مثل "يعنى أنك حاولت مساعدته؟" لن يأتى لك بمعلومة إضافية فى أحسن الاحتمالات ، ويعتبر فى أسوئها سؤالاً موجهاً. الأفضل الاستجابة دون التزام "نعم - نعم " ثم تسأل سؤالاً تحقيقياً، مثل "كيف فعلت ذلك بالضبط"؟

الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة هو التعامل مع متحدث فى حالة انفعال، فى هذه الحالة تستطيع التعامل مع الوضع بطريقه علاجية إلى أن يستعد المستجوَب للتكملة. حاول أن تبعد المستجوب عن الحديث عن مشاعره الحالية إلى الحديث عن شعوره وقت

الواقعة :

المتحدث : كان الكل يهاجمنى .

الباحث : ماذا كان شعورك وقتها .

* *تجنب الاستفسارات التى تضع حدوداً على جملة المواضيع التى قد يتطرق إليها المستجوب* : تجنب مثل هذه العبارات مثلاً : "أخبرنى عن واقعة مهمة كان عليك التعامل فيها مع مشكلة مع الآخرين."

فى دراسات بحوث الجدارة التى تستخدم فيها مقابلات الأحداث السلوكية لتوليد فرضيات (بهدف تحديد الجدارات الهامة للقيام بالوظيفة)، فإنه من الأفضل طرح أسئلة على أعلى مستوى من الشمولية. أى اسأل ببساطة عن واقعة هامة دون أن تحددها "بالتعامل مع الآخرين". إن ما يختار المتحدثون الكلام عنه هو ما يكون بارزاً لديهم، ما يعتبرونه هم "هاماً"، وهذا فى حد ذاته إشارة هامة إلى جدارتهم. عادة ما يكون اختيار المتفوقين والمتوسطين للوقائع الهامة مختلفاً إلى درجة يبدون معها، وكأنهم يتحدثون عن وظائف مختلفة . على سبيل المثال ، يتحدث مندوبو المبيعات المتوسطون عن المحافظة على النظام فى أعمالهم الورقية ، فى حين يتحدث المتألقون منهم عن الاتصال بالعميل . مديرو العمليات المتوسطون يتحدثون عن الخلافات مع الآخرين، أما المتألقون فيتحدثون عن التخطيط ، وكبار المهندسين المتوسطين يتحدثون عن حل مشاكل هندسية ، على حين يتحدث المتألقون عن إستراتيجيات التأثير وخيارات المؤسسة .

إلا أن هذه القاعدة لها استثناء ، وذلك عند عقد مقابلات الأحداث السلوكية "**الموجهة**"، والتى تستخدم لتقييم جدارات معينة قصد الانتقاء (انظر الفصل الثامن عشر).

الحصول على المزيد من الأحداث السلوكية :

بمجرد أن يصف المتحدث أول واقعة مهمة، سيتحول الهدف إلى الحصول على أربعة أو خمسة أحداث أخرى . ساعدْ على الانتقال إلى الواقعة التالية عن طريق

تشجيع الشخص بخصوص القصة التى ذكرها لتوه .

تستطيع أن تقول "هذا هو بالضبط نوع الوقائع التى أبحث عنها، هل باستطاعتك أن تتذكر وقتاً أو حالة أخرى فى الوظيفة كانت الأمور فيها طيبة بشكل خاص أو صعبة بشكل خاص؟" (هذا يعطى المستجوَب إمكانية الاختيار بين رواية تجربة إيجابية أو سلبية، فإذا كنت ترغب تحديداً فى واقعة يمكنك أن تقول : "هذا يساعدنى كثيراً فى فهم وظيفتك بطريقة أفضل . الآن هل باستطاعتك التفكير فى واقعة تشعر أنك لم تكن فيها على نفس القدر من الفعالية ، أى واقعة لم تكن الأمور فيها على ما يرام ، وكنت أنت فيها مثبطاً بحق ، أى واقعة جرت فيها الرياح عكس ما تشتهى تماماً؟"

فإذا توقف المتحدث فجأة يمكنك أن تضيف : "نحن مهتمون بأسوأ تجربة وأصعب موقف كان عليك مواجهته ، لأن هذا ما نريد أن نعد أى شخص آخر قادم للوظيفة ليواجهه". إن طلب تجربة "صعبة" أو "مُثبطة" يعتبر أسلوبًا غير مباشر تطلب به الحصول على تجربة "غير فعالة" أو "فاشلة".

وعندما يأتى المتحدث بواقعة محددة، فإنك تريد مرة أخرى أن تحصل على قصة كاملة باستخدام الاستفسارات الأساسية:

"ماذا كانت الواقعة؟"

"من الذين كانوا على علاقة بالمسألة؟"

"ما الذى دار بخلدك؟ كيف كان إحساسك؟ما الذى أردت تحقيقه؟"

"ماذا فعلت أو ماذا قلت؟"

"كيف كانت النتيجة؟ ماذا حدث ؟"

تلميحات على الأسلوب :

* *التزم بحالة واحدة فى وقت واحد* : لا تترك المستجَوب ينهى الموضوع ، أو ينتقل إلى واقعة أخرى حتى تحصل على واقعة سلوكية كاملة.

* *ابحث عن الأنماط* : عندما يخبرك المستجوَب عن وقائع إضافية، فأنت بصدد تعلم أشياء عنه . عليك أن تطرح أسئلة تهدف إلى التحقق من الاستنتاجات التى بدأت تتوصل إليها ، وأسئلة للتأكد من صحة تلك الاستنتاجات المتعلقة بجدارته . على سبيل المثال ، إذا أورد المستجوب عدة وقائع حول حالات خلاف ، يجب أن تكون على استعداد للاستفسار حول شعوره إزاء الآخرين أثناء الخلافات ، وكذلك رأيه فيهم وطرق تعامله معهم .

مشاكل والتعامل معها :

* *المتحدث لا يستطيع أن يستحضر حدثاً معيناً* : قد تصادف بين الحين والآخر شخصًا يتعرقل عندما تسأله عن مثال لحدث انتهى بطريقة طيبة أو سيئة جداً. يبدو أن المستجوب لا يستطيع أن يسترجع شيئا مهمًا . وقد يتبادر إليه شعور بالإحباط لكونه عاجزاً عن تلبية طلبك . فى هذه الحالة عليك أن تستخدم مداخل أخرى لجعل المستجوب يتكلم :

⇐ أخبره عن إحدى تجاربك فى شكل قصة لحدث سلوكى لتوضيح نوع المادة التى تريدها.

⇐ أعطه مثالاً لحدث سلوكى جيد رواه شخص آخر قابلته ، وتعتقد أن المتحدث يتعاطف معه (ولكن احذر أن تجر المستجوب إلى الحديث عن أشياء لم يكن ينوى إثارتها) .

⇐ عد مرة أخرى إلى شىء قاله المتحدث فيما سبق من المقابلة (مثال : عندما كان يسرد المسئوليات أو فى سياق مقابلة أخرى) . يمكنك أن تقول :

لقد قلت سابقاً : إن عليك أن تأدب الآخرين.

أود أن أعود إلى شىء قلته سابقاً . هل يمكنك أن تخبرنى المزيد عنه؟

⇐ اسأل "هل هناك شىء آخر تقوم به فى وظيفتك؟" أو "هل كان هناك شىء آخر فعلته خلال ذلك الوقت؟" أو "هل تعمل مع أى شخص آخر؟" عندما يتذكر المتحدث شيئاً ما، اتركه يصفه فى عبارات عامة لبعض الوقت ، ثم اطرح عليه سؤالاً مركزاً: "هل تستطيع أن تعطينى مثالاً محدداً"، أو "هل يمكنك أن تخبرنى عن وقت معين فعلت فيه ذلك ، أو تعاملت فيه مع هذا الشخص؟"

⟸ احتفظ بصمتك . عادة ما سيكسر المستجوب الصمت بمادة جديدة .

⟸ انتقل إلى (الخطوة الربعة) واسأل : "ما الذى تعتقد أنه يلزم للقيام بهذه الوظيفة؟ ما الذى ستبحث عنه إذا كنت ستعين شخصاً أخر للقيام بما تقوم أنت به؟" وعندما يذكر المتحدث شيئاً (مثال : "التكامل" أو "يجب أن أكون دقيقاً مع الأرقام") اسأل فوراً عن مثال : "هل تستطيع أن تذكر وضعاً فى العمل كان يستدعى التكامل/ استخدام الأرقام؟" اتبع مسار الواقعة الحرجة فى طرح الأسئلة

* *الغموض* : المتحدث يسهب فى الكلام عن فلسفته وعن كيفية قيامه بالعمل ، والتعامل مع المشاكل ، ويستمر فى العموميات وشرح أحوال افتراضية دون أن يخبرك عما يفعله بالتحديد فى واقعة معينة . وهنا عليك أن تجر المستجوب بعيداً عن التجريد وتجعله يركز على واقعة مادية :

المتحدث : أنا أومن بضرورة معاملة المرءوسين معاملة حسنة .

الباحث : هل باستطاعتك أن تتذكر وقتًا معينًا عاملت فيه أحد مرءوسيك معاملة حسنة؟ (أو) هل تستطيع أن تتذكر مرءوساً معيناً عاملته بهذه الطريقة؟

* *المتحدث قلق بشأن السرية* : يلتزم الصمت أو يصبح مراوغاً ، أو عدوانياً أو يرفض الإجابة لعدم رغبته فى كشف أمور سرية عن نفسه أو عن الآخرين. طمئن المتحدث مرة أخرى ، وقدم له طريقة يستكمل بها الواقعة دون فقدان تفاصيل هامة، ولكن أيضًا دون تجاوز اعتبارات السرية. باستطاعتك أن تقول :

لا أريد ذكر أى أسماء . فقط أخبرنى بما حدث. (أو) لا مانع من حجب أسماء المؤسسة والأشخاص . أنا مهتم بما حدث أساساً وبدورك أنت فيه.

أصغ باحترام إلى تحفظات الشخص عن المقابلة . تعاطف معه واعكس مشاعره تماماً مثل ما تفعل فى مقابلة عاطفية . وعندما يتخلص الشخص من مخاوفه استمر فى المقابلة طالباً من المستجوب مواصلة الحديث من حيث توقف.

* *المتحدث يهرب بالمقابلة* : عادة ما يقدم المستجوبون المهيمنون من واضحى البيان – نعنى بذلك مندوبى المبيعات الفائقين وكبار المديرين – حججاً كلامية لانهاية لها.

فتراهم يتطرقون إلى المزيد والمزيد من التعميمات الكبرى عن أوضاع الأعمال ، والأوضاع العالمية ، وفلسفتهم الإدارية وما شابه ذلك . كل هذا بالطبع لا قيمه له من وجهة نظر مقابلة الأحداث السلوكية . باستطاعتك أن تفعل ما يلى :

⟸ قاطع المتحدث وقدّم طلباتك بوضوح تام ، يمكنك أن تقول : "أنا أريد منك أن تروى لى واقعة محددة كنت شخصياً مشتركاً فيها. أخبرنى عن شىء حدث فعلاً . أريد منك أن تروى ذلك لى على هيئة قصة قصيرة . وبالتحديد أريد أن أتبين الوضع؟ من الأشخاص الذين كانوا على علاقة بالموضوع؟ (اذكر كل استفسارات مقابلة الأحداث السلوكية) استمر فى المقاطعة (بلطف) حتى يركز المتحدث على واقعة محددة.

⟸ اطلب أمثلة (انظر الاقتراحات أعلاه للتعامل مع الغموض)

* *المتحدث يطلب نصيحتك* : يحاول المستجوب أن يحصل على تعليقاتك أو استنتاجاتك (مثال : "هل سبق لك أن مررت بمثل هذه الحالة؟ ماذا كان علىّ أن أفعل؟ ما رأيك فى الطريقة التى اتبعتها؟") . لا تنزلق ، أغلب الظن أن كل ما ستقوله سيستدعى ردوداً افتراضية ("ما هو الشىء الذى كان يحسن فعله؟") ، أو سينقلب إلى جدال نظرى عنيف . حاول أن تحول سؤال المتحدث إلى واقعة أخرى : "هل سبق لك أن واجهت هذه المشكلة؟ كيف تعاملت معها فى ذلك الوقت؟"

الخطوة الرابعة : الخصائص المطلوبة للقيام بالوظيفة . لهذه الخطوة هدفان :

١ – *الحصول على المزيد من الوقائع الهامة* فى المجالات التى قد تكون أغفلت .

٢ – *ترك انطباع إيجابى لدى المستجوب بأنه محل تقدير* ، وذلك بسؤاله عن آرائه باعتباره خبيراً فى الميدان .

قل ما يلى :

الشىء الأخير الذى أود سؤالك عنه هو الخصائص والمعلومات والمهارات أو القدرات التى تعتقد أنها ضرورية للقيام بوظيفتك . ما الذى كنت ستبحث عنه لو كنت ستعين ، أو ستدرب شخصاً ما للقيام بوظيفتك ؟

قد يتبادر إلى الذهن أن هذا السؤال يدعو المستجوب للحديث عن الفرضيات التى تحاول طريقة الأحداث السلوكية تجنبها . الواقع إنه إستراتيجيةُ للحصول على المزيد من الأحداث الحرجة ، التى قد تلقى الضوء على بعض قيم المؤسسة الفلكلورية منها والحقيقية .

إذا ذكر المتحدث ميزة تود أن تعرف المزيد عنها، فإنك تستطيع عادة أن تجعله يروى واقعة مهمة ، وذلك بسؤاله عن مناسبة تم أثناءها استخدام هذه الميزة فى العمل. على سبيل المثال : إذا قال المتحدث "فى هذه الوظيفة عليك أن تضبط نفسك حتى لو كنت محاطاً بالضغوط"، باستطاعتك أن تسأل :"هل باستطاعتك أن تتذكر مناسبة ما أثناء أدائك للعمل – تعرضت فيها للضغوط ، وأدى فيها الحفاظ على هدوئك أو فقدانه إلى فارق كبير؟" ثم استمر مع استفسارات الأحداث الحرجة .

تلميحات على الأسلوب :

* استخدم سؤال "الخصائص" للحصول على المزيد من الوقائع ، وذلك إذا تعذر على المستجوب تقديم خمس أو ست وقائع إلى هذه اللحظة.

* شجع المتحدث على أية خاصية يقدمها ، وذلك حتى ينهى اللقاء بنغمة إيجابية ، ولك أن تعبر عن تقديرك بمنتهى الوضوح كأن تقول : "هذا مثير للغاية ، هذا بالضبط ما نتوصل إليه من كل المقابلات التى نعقدها".

مشاكل والتعامل معها :

* *لا يستطيع المستجوب أن يذكر أية خصائص معرفية ، أو مهارات لازمة للقيام بالعمل* : إذا كان لديك ما يكفى من الوقائع ، أنه المقابلة هنا ، وإذا كان الأمر غير ذلك باستطاعتك أن تقول : "ما هى المعلومات والمهارات التى تملكها ، والتى تمكنك من القيام بالوظيفة بشكل طيب؟"

* *المتحدث يعطى خصائص غامضة وعامة وغير مألوفة* : اطلب أمثلة محددة عن الطريقة التى استخدم بها المستجوب فعلاً هذه الخاصية ، أو عن مناسبة أدى فيها استخدام هذه الخاصية إلى فارق واضح فى الوظيفة . عادة ما يتبين لك أن المقصود بهذه الخاصية يختلف تماماً عما تبادر إلى ذهنك فى البداية .

الخطوة الخامسة – الخاتمة والتلخيص :

الخاتمة : اختتم المقابلة بشكر المتحدث على وقته وعلى المعلومات القيمة التى قدمها . قد تحتاج إلى تهدئة المستجوب بالتعاطف مع حالته. على سبيل المثال ، إن كان الشخص لا يحب وظيفته ، أو إن كان من الواضح أنه لا يقوم بها على الوجه المناسب. حاول أن تترك المستجوب وثقته بنفسه على أشد ما تكون ، وإحساسه بتقديرك له فى أعلى مستوى ممكن .

كتابة التلخيص :

بعد نهاية المقابلة فإنه من المفيد أن تجلس بهدوء لمدة ساعة لتلخيص ما تعلمت ، إذا كان لديك وقت ، فإن هذه هى اللحظة المناسبة لكتابة المقابلة بالكامل حيث إن ذاكرتك لاتزال حية . قد يكون من المفيد كتابة وصف مختصر لخصائص الشخص الذى قابلت للتو . فى هذا التلخيص قم بتحديد الأشياء التى لاتزال غير واضحة بالنسبة لك . دّون أية افتراضات بخصوص الجدارات المطلوبة للقيام بالوظيفة ، حتى تستطيع أن تتفحصها فى مقابلات لاحقة .

لخص البيانات من المقابلة .

١ – تقديم ووصف *للواجبات والمسئوليات* : اكتب اسم المتحدث ووظيفته والمسمى وما إلى ذلك . اسرد مسئوليات الوظيفة على هيئة رؤوس أقلام . أضف سرداً لأى مثال متوفر لكل مهمة أو مسئولية . اكتب كل شىء فى صيغة المتكلم ، وكأن الشخص نفسه هو الذى يتحدث ، واستخدم كلماته قدر الإمكان.

٢ – *الأحداث السلوكية* : تأكد من أن الشريط المسجل يحوى كل البيانات ، وإذا كان هناك خطأ فى التسجيل قم بتلخيص الأحداث السلوكية فور انتهاء المقابلة ، وقم بإملائها إذا أمكن ذلك . كلما انتظرت أطول تلاشت ذكرياتك حتى وإن كنت دونت المقابلة أفضل تدوين . تعامل مع كل واقعة وكأنها قصة شائقة ترغب فى روايتها وأدرج فيها الردود على الأسئلة الأساسية **لمقابلة الأحداث السلوكية** :

ما الذى أدى إلى هذا الموقف؟

من الأشخاص الذين تضمنهم الموقف؟

ماذا كان يدور بخلد المستجوب فى ذلك الموقف ، وكيف كان شعوره ، وما الذى كان يرغب فى فعله؟ ماذا كانت النتيجة؟

مرة أخرى استخدم عبارات المتحدث قدر استطاعتك .

٣ - *خصائص صاحب الأداء* : اسرد خصائص صاحب الأداء على هيئة رؤوس أقلام . اكتب أمثلة لكل خاصية سرداً . استخدم عبارات المستجوب قدر الإمكان . اكتب وصفاً مفصلاً للأحداث السلوكية الإضافية التى تأتى من خصائص صاحب الأداء كما فى الخطوة الثانية .

٤ - *التلخيص والتأويل* : فى هذا الجزء سجل مختلف الملاحظات المتبقية ، أى المواضيع الرئيسية فى المقابلة وانطباعاتك وآرائك والاستنتاجات الأولية . هذه الملاحظات سوف تساعدك على التعرف على الجدارات عندما تحلل بيانات المقابلة. دوّن الآتى إذا كان مناسباً ، ودوّن كذلك أية ملاحظات أخرى قد تكون ملائمة :

- المظهر الخارجى للمتحدث ولمكتبه (مثال مرتب ، فوضوى) .
- أسلوب حوار المتحدث.
- الكلمات والعبارات التى يكرر المستجوب استخدامها.
- كيف جعلك المتحدث تشعر (مثال : بارتياح أو بقلق)، وماذا فعل ليحصل على هذا التأثير.
- أى صعوبة صادفتها لخلق جو من الارتياح لدى المستجوب ، ولجعله مستعداً للحديث عن مناسبات تألقه وفشله.
- الطريقة التى عامل بها المستجوب مرءوسيه أثناء وجودك.
- نوعية المواد التى أتاح لك المستجوب الاطلاع عليها.

- هل يظهر أن المستجوب يتعامل مع الأحداث المختلفة بطرق متشابهة.
- أية خصائص بدا أن المستجوب لا يمتلكها ، أو بدت فى غير محلها مقارنة بالأشخاص الآخرين الذين قابلتهم فى نفس الوظيفة.
- أى استفسارات كانت لها نتائج مثيرة للاهتمام.

صف خصائص الشخص موضوع المقابلة بكل حرية ، وبأفضل أسلوب لديك فى "تقييم الشخصية" ، اضرب مثلاً يوضح استنتاجاتك.

حاول أن تحدد الجدارات التى أظهرها الشخص فى المقابلة ، والتى يمكنك استنتاج شىء منها عن أسلوبه فى العمل.

يوضح الفصل القادم طريقة لتحليل بيانات مقابلات الأحداث السلوكية ؛ وذلك بهدف تحديد الجدارات التى يحتاج إليها الناس لأداء مهامهم بشكل جيد.

الهوامش

١ - Mayfield, E. C. (1964), The selection interview : A re-evaluation Published Research, **Personnel Psychology**, 17, 239-240. of

٢ - Argyris C., & Schon, D. A. (1974, **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness** San Francisco: Jossey-Bass.

٣ - على أساس

McClelland, D. C. (1976), **Guide to behavioral Event Interviewing,** Boston: McBer; McBer. (1981, 1992), **Interviewing for competence.** Boston: McBer

٤ - ومع هذا، فإن أغلب الناس قادرون على تعلم إدارة مقابلات الأحداث السلوكية بطريقة تؤهلهم للقيام بدراسات جدارات العمل . يستغرق هذا يومين من التدريب المكثف ، مع توجيه وتصحيح من محاضر مقابلات **أحداث سلوكية مؤهل** . يمكن الحصول على التعليمات والشهادات الخاصة بمقابلات الأحداث السلوكية من :
McBer and Company, 137 Newbury Street, Boston, MA 02116, 617-437-7080. وكذلك من مكاتب Hay/McBer فى ثلاثين بلداً

٥ - انظر إستراتيجيات التقصى المشروحة فى

McGraw, K. L., & Harbison-Briggs, K. (1989), **Knowledge Acquisition: Principles and Guidelines.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

راجع بعض الأمثلة المثيرة عن "إستراتيجيات التقصى" لتحديد عملية التفكير فى أعمال Jean Piaget التقليدية الآتية :

Piaget, J. (1965), **The child's Conception of The World**, Totowa, NJ: Litlefield, Adams]; Chris Argyriss "action science" [Argyais, C., Putnam, R., & Smith, D. cience. San Francisco, CA: Jossey-Bass]; Lev Landa,s "Algorithmization" [Landa, L. (1974), Algorithmization in Iearning and Instruction, Englewood Cliffs, NJ: Learning Technology Publications];

وفى (السيكولوجية) الذهنية الحديثة ، على سبيل المثال :

Perkins, D. N. (1981), **The Mind,s Best Work,** Cambridge, : Harvard University Press; Perkins, D. N. (1986), Knowledge as design, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

وجميعها يشمل تحليلات عن التفكير الجهرى للناس أثناء انغماسهم فى بعض السلوكيات ، أو قيامهم بحل المشاكل أو تذكرهم لخبرات من أجل التعرف على الجدارات الذهنية.



الفصل الثانى عشر
تطوير نموذج الجدارة

يصف هذا الفصل كيفية تطوير نموذج جدارة انطلاقاً من بيانات مقابلات **الأحداث السلوكية والمسح الإحصائى وهيئة الخبراء ونظام الخبرة ومن الملاحظة المباشرة .**

تحليل بيانات مقابلات الأحداث السلوكية

إن أبحـاث تطوير نماذج الجـدارة عـبـارة عن أسلوب "لاسـتكشـاف النظريات الدفينة"[(١)] . فى سعينا لاكتشاف الجدارات فإننا نعمل فى الاتجاه العكسى من المعيار وهو الأداء الفعال ، أو المتفوق لتحديد خصائص الأشخاص الذين يقدمون أداء على هذه المستويات .

وتستخدم طريقتان من طرق **«تحليل الموضوعات»** لتحديد الجدارات فى بيانات مقابلات الأحداث السلوكية :

١ – تشفير سجلات المقابلات بالنسبة للجدارات المعروفة، وذلك باستخدام **قاموس الجدارة .**

٢ – بلورة مفاهيم جديدة لمواضيع الجدارات مستقاة من قصص المقابلات . ويعتبر تحليل الموضوعات أصعب جزء فى عملية تحليل الجدارات ، وأكثرها مدعاة للإبداع .

تحليل الموضوعات

تحليل الموضوعات هو عملية تحديد الموضوعات ، أو الأنماط انطلاقاً من البيانات الخام . ولهذه المقدرة فى حد ذاتها مستويان من الجدارة التى أطلقنا عليها **التفكير الإدراكى** :

إن استـخـدام المفاهيم (**إدراكى** أ.١، إلى أ.٣) هو القدرة على تمييز مفـهـوم تم التعرف عليه انطلاقاً من ثمانى دراسات أو أبحاث تطبيقية سابقة . يتمثل أحد أمثلة

استخدام المفاهيم فى القدرة على تشفير سجلات مقابلات الأحداث السلوكية بغرض إدراجها على مستويات الجدارة المشروحة فى قاموس الجدارة الذى أوردناه فى الفصول من الثالث إلى التاسع .

* **خلق المفاهيم (إدراكى** أ.٤، إلى أ.٧) أو "بلورة المفاهيم الجديدة" هو القدرة على تمييز نمط وابتكار مفهوم جديد لإضفاء معنى على بيانات خام. على سبيل المثال، ادرس الوقائع الموجزة التالية فى حياة "زيد":

١ – اعتاد "زيد" فى صباه تفكيك الأشياء الميكانيكية وإصلاحها.

٢ – كان "زيد" كابتن فريق البيسبول فى المدرسة.

٣ – ترك "زيد" المدرسة ، وانضم إلى البحرية لأنه "تعب من المدرسة".

٤ – اعتبر "زيد" أفضل ميكانيكى فى مجموعته ، كان زملاؤه فى العمل يلجئون إليه للتوجيه والمساعدة.

٥ – رفض "زيد" ترقية وترك البحرية ؛ لأنه لم يرغب فى حضور تدريب فنى إجبارى متقدم بالمدرسة .

الحدث	البيانات المؤيدة	الفكرة الرئيسة
١	كان "زيد" **يفكك الأشياء الميكانيكية ويصلحها** .	زيد" يجيد الأعمال الميكانيكية ويهواها
٢	اعتبر "زيد" **أفضل ميكانيكى** .	"زيد" يجيد الأعمال الميكانيكية
٣	كان "زيد" **كابتن فريق** البيسبول فى المدرسة .	"زيد" قائد
٤	زملاؤه فى العمل كانوا **يلجئون إليه للتوجيه والمساعدة** .	"زيد" قائد
٥	ترك "زيد" المدرسة وانضم إلى البحرية لأنه **"تعب من المدرسة"**.	"زيد" لا يحب التعليم الرسمى
٦	**لم يرغب "زيد" فى الالتحاق بدراسة مطلوبة .**	"زيد" لا يحب التعليم الرسمى

بم تخبرنا هذه الأحداث الخمسة عن "زيد"؟

يبدو أن هناك أنماطاً أو أفكاراً رئيسة فى حياة "زيد". البيانات التالية (التى يظهر تحتها خط فى العمود الأيمن) تعتبر من الأحداث الهامة فى حياة "زيد" وتوحى بالأفكار الرئيسة الثلاث المقابلة على اليسار :

إن تحديد هذه الأفكار الرئيسة يعتبر مثالاً لبلورة مفاهيم جديدة ذات علاقة بتحليل الموضوعات : فعليك أن تميز أو تبتكر مواضيع مثل "يجيد الأعمال الميكانيكية"، أو "لا يحب التعليم الرسمى"، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى (إضفاء معنى على بيانات "زيد") . إن معرفة هذه الأفكار الرئيسة قد تساعدك على اتخاذ قرارات أفضل بخصوص وظيفة "زيد". على سبيل المثال، فإنه من المحتمل أنك لن توصى بإعطائه تدريباً متقدماً فى برمجة الحاسب الآلى ، ولكنك قد تفكر فى ترقيته ، ليصبح رئيس مجموعة أعمال الصيانة .

التعرف على الجدارات : ما الذى تبحث عنه

تتمثل إحدى الطرق المنهجية لتنظيم تحليلات الموضوعات ذات العلاقة ببيانات الجدارة فى النظر إلى رد الأفراد المتفوقين والمتوسطين على الأسئلة الرئيسة – فى مقابلات الأحداث السلوكية.

١ – **الحالة** : هل يتحدث المتفوقون والمتوسطون عن نوعيات مختلفة من الأشياء فى مقابلات الأحداث السلوكية؟ هل يركزون على أجزاء مختلفة من الوظيفة؟

مثال : مندوب مبيعات ، مندوب ائتمان بنكى

المتفوقون	المتوسطون
يتحدثون عن البيع : "لقد رأيت أن اجتماع المراجعة السنوية فرصة لبيع المزيد من الخدمات."	يتحدثون عن النواحى الإدارية – والمحافظة على النظام فى الأعمال الورقية : "كنت مهتماً بالتحضيرات اللازمة لاجتماع المراجعة السنوية – هناك ترتيبات سفر بالنسبة لبعض المشاركين."

مثال : مبرمجو الحاسب الآلى

المتفوقون	المتوسطون
يتحدثون عن احتياجات العملاء **(التوجه نحو المستخدم) :** "لقد سمعته يقول إنه يرغب أن تكون كل البيانات فى شكل بسيط بحيث يمكن وضعها فى صفحة واحدة."	يتحدثون عن الأجهزة وليس الأشخاص **(التوجه نحو الأدوات):** "كان مصنف البيزيك (PH ٣٠/٣٠٠) بطيئاً جداً لذلك فقد اتجهت إلى لغة الحاسب الأساسية."

عادة ما يستدل على جدارات المفهوم الذاتى من الطريقة التى يرى الناس بها أعمالهم (مثال : "أنا مندوب مبيعات"، مقابل "أنا رجل إدارة").

٢ - **المشاركون** : هل ينظر المتفوقون والعاديون إلى علاقاتهم مع الناس والمعدات بطرق مختلفة؟ هل ينظرون إلى الآخرين بطريقة سلبية أم إيجابية؟

مثال : استشاريو الإدمان والدبلوماسيون والخبراء

المتفوقون	المتوسطون
يظهرون تقديراً وتوقعات إيجابية من العملاء : "كانت تمر بمحنة ، ولكننى كنت أعلم أنها قوية وستملك زمام أمرها ."	يظهرون شعوراً سلبياً تجاه العملاء: "لنكن صريحين - لدينا الحثالة لا أكثر - ليس بوسعنا أن نقدم لهم أى شىء."

مثال : استشاريون

المتفوقون	المتوسطون
ذوو قدرة عالية على التفكير الإدراكى : يرون الأفكار الرئيسة والأنماط فى البيانات المعقدة : كان لدينا حوالى أربعين لوحة قلابة تحتوى على خمسمائة ملاحظة تقريباً - لقد اختزلتها فى المشاكل الخمس الأساسية التى كانت المجموعة تواجهها."	لا يستطيعون إيجاد مغزى البيانات المعقدة : "عادت إلينا بيانات المسح فى ست بوصات من أوراق الطباعة . مئات الصفحات من الإحصائيات، لم أستطع أن أخرج بأى مغزى منها. انتهى بنا الأمر إلى التخلص منها."

مثال : مديرو تصنيع ، ضباط جيش ، طيارون

المتفوقون	المتوسطون
شديدو الاهتمام بالتفاصيل : يتصورون المسائل على شكل قوائم مراجعة ويقدرون على التأثير على العديد من البنود الواردة فى مهمة تخطيطية . ذوو قدرة عالية على التفكير المنطقى : ترتيب المهام فى أولويات وفقاً لأهميتها وجدولتها فى ترتيب منطقى :	يتحدثون عن المهام : عبارات عامة وغامضة وتنهكهم التفاصيل . لا يضعون أولويات أو جداول مفصلة للمهام ولا يتبعون ترتيباً منطقياً فى ذلك :
"كانت هناك عشرون خطوة لجعل نظام ضخ وقود الملاحة الجوية جاهزًا للتفتيش : ١)... ٢..) [ذكر كل العشرين]، لقد وضعت لها أولويات وكلفت فريقين بالعمل على أصعبها . كذلك فقد تبين لى أن بعض الخطوات يمكن إنجازها فى وقت واحد؛ لذلك فقد وضعت جدولاً مكننا من إنهاء كل شىء فى أقصر وقت."	"أنا لا أنتهى من إدارة الأزمات. لا توجد طريقة للتخطيط المسبق. لذلك فأنا أتعامل مع الأشياء يوماً بيوم."

٣ - **الأفكار** : هل هنالك فروقات بين المتفوقين والمتوسطين فى طريقة تفكيرهم واستخدامهم للمفاهيم أو المعلومات ، وفى إيجاد مغزى للبيانات المعقدة وتذكر التفاصيل وتنظيم الأشياء فى نظام منطقى؟

مثال : المصممون والمبتكرون

المتفوقون	المتوسطون
يعيشون فى زخم من الأفكار العشوائية :	يفكرون بطريقة منطقية تجميعية ، يتقيدون بالنصوص :
" رائع! بمجرد أن شرعت فى تخيلها - اخضرار مغطى بالمخمل وفيه هزاز داخلى ."	أنا أعلم أن هناك ثلاثة أشكال رئيسة لهذا الزى؛ كتاب التصميم هنا بحوزتى ."

مثال : أصحاب الأعمال الحرة الصغرى

المتفوقون	المتوسطون
يفكرون فى الإنجاز وتجاوز الأهداف : " هدفى هو بلوغ (١١٠٪) من الحصة المقررة . لقد التزمت فى العام الماضى بالحصة المقررة، ولكننى لم أجد متعة كبرى فى تكرار نفس الهدف."	يفكرون فى النفوذ والتأثير على الآخرين والرفع من مكانتهم الذاتية : "لقد أدركت أن الوسيلة للتأثير على المنافسين هى أن أقيم عرضاً مثيراً وسقيفة كبيرة فى المعرض التجارى ، وذلك ما فعلت على الرغم من أننى لم أكن بالفعل قادراً على تكلفتها."

وعلى العكس من ذلك فإن الأشخاص المتفوقين المبتكرين يفكرون بأسلوب متشعب وليس بأسلوب منطقى .

مثال : المديرون وضباط الجيش

المتفوقون	المتوسطون
يفكرون فى التأثير على الآخرين من أجل إتمام الأعمال : "لقد استخدمت كل الطرق – أردت أن أقنعهم ليعملوا وقتاً إضافياً لإنهاء العمل. لقد خاطبت كبرياءهم ولكننى ضمنت ذلك الخطاب تهديداً خفياً حول إمكانية بقائنا دون شغل لو فقدنا العقد."	همّهم أن يكونوا محبوبين ، أو أن ينجزوا العمل بأنفسهم بطريقة جيدة : "لم يكن بمقدورى أن أطلب منه البقاء ، كان اليوم عيد ميلاد ابنه. لن تحصل إلا على الكراهية بهذا الأسلوب. لقد قلت فى نفسى فليذهبوا إلى الجحيم. باستطاعتى أن أنفذ العمل بطريقة أسرع وأفضل مما لو طلبت منهم إنجازه."

٤ – **الدافع** : هل لدى المتفوقين والمتوسطين رغبات مختلفة؟ هل يرون الأحوال من وجهات نظر مختلفة؟

وعلى العكس فإن المديرين المتفوقين يفكرون فى النفوذ (القوة) وليس فى الإنجاز الشخصى (أى تولى القيام بالمهمة بأنفسهم) أو خلق الولاء (أى جعل الآخرين يحبونهم).

مثال : المديرون وضباط الجيش

المتفوقون	المتوسطون
يظهرون تحكماً عالياً فى مشاعرهم : "كنت أحس أننى أمر بحالة قلق لذلك فقد ذهبت لتناول القهوة ، والتريض حول المبنى إلى أن هدأت. وعندما عدت إلى الاجتماع كنت هادئاً ومتماسكاً."	لا يتحكمون فى مشاعرهم : "لقد انفجرت أعصابى ، قرعت المكتب بشدة وأمرته بأن يغرب عن وجهى."

مثال : أصحاب الأعمال الحرة والمديرون والمتألقون فى كل المجالات تقريباً

المتفوقون	المتوسطون
سبّاقون : يأخذون زمام المبادرة. يقومون بأعمال غير روتينية لتحقيق الأهداف أو حل المشاكل ، ويثابرون (يتخذون إجراءين أو أكثر للتغلب على العقبات) عندما تعترضهم عراقيل : "أرادت الانتقال – لقد كانت عاملة جيدة وأردت أن أستبقيها . خاطبت شئون الموظفين هاتفياً فرفضوا رفضاً باتاً ، خاطبت الإدارة العليا فقالوا نفس الشيء . لم أتوقف عن تقديم الطلب ، ثم تذكرت أن لدى صديقًا فى تكساس له بعض النفوذ على الإدارة العليا، وكان مديناً لى بجميل ؛ خابرته هاتفياً وقام بتمرير الأمر بقوة."	تفاعليون : لا يميلون إلى اتخاذ تصرفات غير روتينية ويستسلمون بدلاً من أن يزداد إصرارهم عندما تعترضهم عراقيل : "لقد أرسلت طلباً خلال القنوات الرسمية ؛ فرفضت إدارة شئون الموظفين . وبالتالى شرحت لها بكل تأن أنه ليس بوسعى إعانتها فى هذه المسألة وأن الأمر خارج عن نطاقى ."

٥ – **المشاعر** : هل يختلف المتفوقون والمتوسطون فى مشاعرهم أو كيفية التعبير عنها والتحكم فيها؟

٦ – **التصرفات** : هل للمتفوقين والعاديين طرق ومهارات مختلفة فى التعامل مع الأحوال أو الأشخاص المتشابهين؟

مثال : موظفو الخدمات الإنسانية

المتفوقون	المتوسطون
يظهرون مهارات الإصغاء للآخرين، خصوصاً التعاطف الصحيح، والحساسية تجاه مشاعر الآخرين وتفهمها :	لا يتفهمون مشاعر الآخرين ، ولا يلاحظونها ولا يظهرون حساسية تجاهها :
"كان يبدو منزعجاً – كنت أراه يتألم . وفرت له فرصة التحدث إلى ."	ويحى إن كنت أعرف ماذا يدور بخلده. يبدو أن بعض الناس لا يستطيعون الخروج من الأزمات بسلام."

مثال : استشاريون ومديرون

المتفوقون	المتوسطون
يحققون النتائج لمؤسساتهم (النفوذ المكيف اجتماعياً) أو يستخدمون النفوذ بطريقة تُمكن (تُحفز) الآخرين أو الاثنين معاً :	يحققون إنجازات لأغراضهم الشخصية . يستخدمون النفوذ بطريقة تجعل الآخرين يشعرون أن الاستشارى أو المدير شخص قوى :
"لقد رتبت الأمر بحيث حاز الكل على التقدير ، لقد حفزت الفريق فعلاً، وأظهرت الوحدة أداءً طيباً ."	"لقد تعمدت أن أُكَلَّف بأكثر الأعمال ربحية ، وقمت بها على أحسن وجه ، وكان المجد والشكر من نصيبى ، وقد كنت موضع حسد الآخرين، ولكن هذا شأنهم."

٧ – **النتائج** : هل يقدم المتفوقون والمتوسطون نتائج مختلفة.

٨ – **خصائص أخرى** : قد تكون بعض الصفات أو الجدارات التى لم يتم التعبير عنها فى مقابلات الأحداث السلوكية واضحة لمجرى اللقاء وتشمل هذه الخصائص ما يلى :

أ. المظهر المادى : هل يختلف المتفوقون فى مظهرهم عن العاديين؟ هل يختلف لباسهم؟ هل تبدو عليهم علامات الشخصية القوية ، أو هيبة حضور مقابل ضعف التأثير لدى العاديين؟

مثال : الدبلوماسيون وضباط الشرطة

المتفوقون	المتوسطون
لديهم هيبة حضور – لديهم حضور جسدى واضح: يفرضون الاحترام _ لباسهم غاية فى الأناقة ، يظهر التميز على محياهم .	مظهرهم الخارجى لا يوحى بانطباع معين

مثال : مديرو التصنيع وضباط الجيش

المتفوقون	المتوسطون
يظهرون العديد من أدوات التخطيط: قائمة أعمال اليوم – فهارس وملفات متابعة – رسوم متابعة، ...الخ.	ليست بحوزتهم أدوات التخطيط .

مثال : مسئول كبير بالحكومة وعميد كلية ورئيس

المتفوقون	المتوسطون
جذابون وعفويون. يروون القصص بإقناع وتشويق ويبدو عليهم الاستمتاع بالحوار .	يجدون صعوبة فى التحدث أو فى تذكر الوقائع أو روايتها ، كانوا غامضين ، يهمهمون ويتلعثمون ، وتبدو عليهم قلة الراحة فى الحوار.

ب – الإطار المادى ، الموارد ووسائل المساندة : هل يختلف المتفوقون عن العاديين فى المحيط الذى تحت تصرفهم، مثل المكتب والموارد والكماليات؟

حـ – وضوح البيان / أسلوب الحوار / الطلاقة اللفظية :

ومن الغريب أنه فى إحدى الدراسات المتعلقة بالناطقين باسم المؤسسات العامة، كانت الطلاقة مرتبطة سلبياً بالأداء ، فقد انتهى الأمر إلى أن الناطقين بأسماء المؤسسات والذين أظهروا باعاً فى الكلام متوسطون فى أدائهم .

وكما تبين هذه الأمثلة فإن تحليل الموضوعات عبارة عن مقارنة مستمرة ومقابلة بين ذوى الأداء المتوسط والمتفوق ، وأن أى فارق قد يوحى بجدارة ما.

وقد يكون من المفيد أن ننظم ملاحظات الفروقات إلى ثلاثة أقسام رئيسة :

* **ذهنى/ فكرى** : المهارات المستخدمة فى خلق المعلومات أو الحصول عليها أو استخدامها، التعلم من التجربة، تحليل البيانات بموضوعية ، إعمال الرأى فى البدائل قصد اتخاذ الإجراء . ويعتبر استخدام المفاهيم واستنباطها والتفكير التحليلى والتفكير المنطقى والتفكير المتشعب كلها جدارات ذهنية/فكرية.

* **التعامل مع الآخرين** : مهارات التعامل مع الآخرين وتفهمهم والتأثير عليهم مثل التعاطف الصحيح والتقدير والتوقعات الإيجابية ، والطلاقة اللغوية والقدرة على التحدث على الملأ ، كلها مهارات تعامل مع الآخرين.

* **تحفيزى** : الحاجيات أو الدوافع التى تجعل الناس يرغبون فى القيام بشىء مختلف . دوافع الإنجاز والانتماء ودوافع النفوذ ، وكذلك التحكم فى المشاعر الذاتية كلها جدارات تحفيزية .

توضح الجدارات المذكورة أعلاه الخصائص التى ينبغى البحث عليها فى تحليل الموضوعات . هذه الأمثلة تعطى عدداً من المفاهيم التى من الممكن استخدامها تشخيصياً فى تحليل سجلات مقابلات الأحداث السلوكية.

ولا يزال التعريف الدقيق للجدارات يحتاج إلى قدرة ملحوظة على استنباط المفاهيم . وتعتبر الفوارق المتناهية الدقة فى الدلالة على معنى جدارة ما ، أو طريقة التعبير عنها – مهمة جداً فى التعرف على ما يستلزمه بالفعل القيام بالعمل على الوجه الصحيح .

على سبيل المثال ، قد يبدو ذوو الأداء المتفوق فى وظيفة ما أكثر مثابرة من ذوى الأداء المتوسط ، ولكن من المهم تحديد نوع المثابرة المقصود . هل المثابرة تنبع من دوافع الحاجة إلى القوة أم من الرغبة فى التأثير على الآخرين، أم الرغبة فى أن يبدو الشخص على صواب، أم أنها نوع من حب النظام الذى يصر على تجميع الأطراف السائبة ، أم أنها ببساطة حب الروتين ، والرغبة فى القيام بالأشياء بأسلوب تقليدى؟

هذا المستوى الأكثر عمقاً من التحليل مهم للغاية فى التعرف على الجدارات الصحيحة.

من المهم أيضاً التعرف على درجة الكفاءة المطلوبة أو قوتها. بعض الجدارات تعمل فى خطوط منحنية : القليل جداً من الجدارة يؤدى إلى فشل الشخص ، و لكن الكثير جداً منها أيضاً ينبئ عن الفشل . وعلى سبيل المثال فإن مستوى معيناً من المهارات الكتابية مطلوب ليكون الموظف الاجتماعى فعالاً. فالمستوى المتدنى من جدارة تعبئة النماذج يعنى أن العميل لن يتسلم المنحة الاجتماعية، ولكن الموظف شديد الاهتمام بمعالجة النماذج يقضى وقتاً قصيراً مع العملاء لا يكفى لخدمتهم بفعالية ويُنعت بالبرودة والبيروقراطية. إن تحديد الدرجة الصحيحة من المهارات الإدارية فى هذه الحالة مهم للوقوف على الجدارات اللازم توفرها لدى موظف اجتماعى يؤدى عمله بفعالية.

التعرف على الجدارات : كيفية البحث

ثبت أن أسلوب العمل الجماعى التالى يساعد الباحثين فى التعرف على الجدارات. يتكون هذا الأسلوب من ثلاث خطوات تحليلية ومن أربع خطوات للتحقق.

الخطوات التحليلية :

١ - ***تكوين فريق التحليل*** : الوضع الأمثل أن يشتمل فريق تحليل موضوعات الجدارة على أربعة أشخاص على الأقل قاموا بإجراء مقابلات الأحداث السلوكية . فإذا استخدم عدد أقل من الباحثين فى إجراء المقابلات ، فإنه قد يكون من المناسب إشراك محللى موضوعات من ذوى الخبرة خلاف من أجرى المقابلات . وتفضيل من أجرى المقابلات راجع إلى أن خبرة إجراء المقابلة فى حد ذاتها ، وملاحظة الأشخاص فى ظروف عملهم تجعل عضو الفريق أكثر حساسية للفروق الدقيقة ولغة الأشخاص والوظائف محل الدراسة وثقافتهم .

٢ - ***التحليلات الفردية للمقابلات*** : يعمل أعضاء فريق التحليل أزواجاً ؛ فيتسلم كل من المحللين سجلات مقابلات الأحداث السلوكية لخليط من أربعة إلى ستة مستَجوَبين متفوقين ومتوسطين تم سحبها من عينة من نصف المقابلات التى أجريت (بشرط ألا تقل عن عشر) . يجب أن يتسلم كل محلل بعضاً من المقابلات التى أجراها هو ،

وبعضاً مما تم عن طريق أعضاء آخرين فى الفريق . هذا يقلل من تحيز المحلل ، ولكنه يضمن تنوعاً فى وجهات نظر المحللين .

يعمل المحللون منفردين ، ويقرأ كل منهم السجل المخصص له ، ويحدد موضوعات الجدارات . ومن الممارسات الطيبة أن يوضع سطر تحت كل شيء فى المقابلة يوحى بموضوع جدارة ، ثم تُدون كل جدارة من قاموس الجدارة يتم التعرف عليها أو تشفر على هامش السجل مقابل الكلمات المسطر تحتها. يستخدم المحللون مسمياتهم الخاصة للموضوعات أو كلمات الاختصار (الواردة بين قوسين) بالنسبة لكل جدارة والمستوى الذى تدرج فيه تلك الجدارة .

ومن الممكن الاستفادة من التقنية الحديثة فى أسلوب التشفير عن طريق استخدام معالج كلمات متعدد النوافذ بحيث يكون سجل المقابلة فى إحدى النوافذ وقاموس الجدارة فى نافذة أخرى . ومن الممكن إذن نسخ أمثلة من كل جدارة من السجل إلى القاموس لتقديم أمثلة نموذجية لكل مستوى جدارة تم تشفيره ، ومن الممكن أيضاً تعديل القاموس وفق أحد العملاء ، وذلك بتكييف تعريف الجدارات ومستوياتها لتصف البيانات التى يتم تشفيرها .

يوضح الجدول (١-١٢) المحاولة الأولى من تحليل إحدى الوقائع من دراسة تتعلق بأساتذة الكليات. لاحظ الموضوعات التى بدأت تظهر "**يلاحظ مشاكل الطلاب**"، "**الحساسية لمشاعر الطلاب**".

"**الحساسية لمشاعر الطلاب**" هى عبارة أخرى يقصد بها **تفهم الآخرين** وتحتوى على جدارات مثل التعاطف الدقيق وإدراك الإشارات غير اللفظية والمعروف أنها تنبئ بالنجاح فى العديد من وظائف الخدمات البشرية ، ولكن "**ربط الواجبات الأكاديمية باهتمامات الطلاب**" مدخل جديد ؛ إذ قد يكون جدارة تنفرد بها مهنة التدريس. إن التعرف على هذه الجدارة فى البيانات الخام للوقائع الحرجة يعتبر مثالاً لـ "**خلق المفاهيم**". ومن الممكن أن تصبح لاحقاً مفهوم جدارة معروفاً وقابلاً للاستخدام فى تحليلات الموضوعات فى حالة أخرى ، إذا ما تم التحقق منها.

جدول (١-١٢) تحليل الموضوعات/التشفيرى لسجل إحدى مقابلات الأحداث السلوكية

الواقعة	ملاحظات المحلل
صفحة ٩ المستجوب كان لدى إحدى الطالبات ، طالبة سوداء ، وكانت **تجاهد**، كانت لديها **رغبة حقيقية فى التعلم** – أعنى أنها كانت بالفعل مثابرة ولكنها كانت **تعانى مشكلة فى التعبير** . وكان من متطلبات المادة تقديم ورقة تقويمية . **إن ذلك سيكون مشكلة حقيقية لها** . فى رحلة خارجية رأيتها بمفردها **فتحركت جانبياً نحوها** دون أن يبدو ذلك متعمداً على قدر الإمكان وتلطفت معها قائلاً : "**كيف حالك يا ماجى؟**"، **كيف تشعرين؟** "، "ما هو انطباعك؟"، وقالت "من المدهش أنك سألتنى لأن عشب الميرام الذى أشرت إليه أعاد إلى فعلاً بعض الذكريات التى كنت أود أن أنساها للتو".	يلاحظ مشاكل الطلبة (تفهم أ٣) تقدير وتوقعات إيجابية (تطوير ١) يلاحظ مشاكل الطلبة (تفهم أ٣) يلاحظ مشاكل الطلبة (تفهم أ٣) يدعو الطالب للحديث (معلومات ١، تفهم ب٢) يدعو الطالب الحديث (معلومات ١، تفهم ب٢)
إن عشب الميرام هو نوع من العشب له حد يشبه شفرة الحلاقة وينمو فى المناطق الرملية ويعتبر أحد أول الأجزاء النباتية الرئيسية التى تثبت الرمال. لذلك فأول ما لفت نظرى هو **أنها تعلمت اسم نبات الميرام** . ولكن **طريقة ذكرها لذلك النبات كانت تتميز بعمق المشاعر** لدرجة أننى لم أتمالك أن أقول "حسناً"؛ إذا لم يكن لديك مانع من إخبارى **ماذا كانت الذكريات؟**" قالت "إن الطريقة التى تنمو بها ذكرتنى بحقول القطن فى موطنى المسيسبى ، أذكر أمى وهى تجمع القطن وكيف أنها كانت تنصب قامتها بالكاد من فرط الإعياء، وأتذكر كيف كانوا يحضروننى إلى الحقل كطفلة للمساعدة فى جمع القطن ، ولهذا السبب تركتهم وجئت إلى شيكاغو لأحاول أن أثبت ذاتى .	الحساسية لمشاعر الطلبة (تفهم أ ١) يلاحظ إذا تعلم الطالب شيئاً يلاحظ، حساس لمشاعر الطالب : تعاطف دقيق (تفهم أ٢) يدعو الطالب للتحدث عن المشاعر (معلومات ١، تفهم ب٢)
لقد أثر فى ذلك ، وقلت "**حسناً هل اتخذت قراراً بخصوص الموضوع الذى سوف تتحدثين عنه فى الورقة التقويمية** . قالت : "**لا أنا فى الواقع قلقة بشأنها**" . الحقيقة أنه ما كان من الممكن أبداً أن تخبرنى أنها قلقة بشأن تلك الورقة . قلت : "**لماذا لا تكتبين هذا الموضوع عن عشب الميرام وتربطينه بحقول القطن وبالتغير الذى حدث ؛** لأنك لست فى حقول القطن الآن ولكن والدتك كانت هناك ، **وهذا تغيير ، تكيف ، ونمو وتطور**". أنذاك اتسعت عيناها مثل طبق الفضة وقالت : "**أنا سعيدة أنك قلت لى هذا، فكرة طيبة** . وانتهى الأمر بأن قامت بهذا **فعلاً وقامت به على أحسن وجه** .	الحساسية لمشاعر الطلبة (تفهم أ٢) دعوة الطلاب للتحدث عن المشاعر (معلومات ١، تفهم ب٢) الحساسية لمشاعر الطلبة (تفهم أ٢) ربط الواجبات الأكاديمية بخبرة الطالب (تفهم أ٤؟ تطوير ٣) متفردة : يجعل الواجبات ذات معنى، حساس لمشاعر الطلاب (تفهم أ٣، ب٣). يحفز الطلاب يجعله يشعر بالقوة (تطوير ٥) تقدير وملاحظات إيجابية عندما يؤدى الطالب جيداً (تطوير ١)

(يبدأ محللو الموضوعات بفصل كل الموضوعات التى قد توحى بجدارات الأحداث الحرجة من أستاذ بالكلية)

على سبيل المثال . قد يسبر المديرون الفعَالون مشاعر موظفيهم ، ثم يسندون إليهم أعمالاً تناسب مشاعرهم وميولهم.

من الممكن تشفير الواقعة أو التصرف أو الجملة لأكثر من جدارة . على سبيل المثال : "أنا أقنعتهم بأن يفعلوا أفضل من ذلك"، يتم تشفيرها لكل من جدارات **الأثر والتأثير والإنجاز** ، ويتم وضع خط تحت العبارات الخاصة التى تشير إلى جدارة تم تشفيرها. عادة ما تشمل قصص ذوى الأداء المتميز "جزيئات" جدارة _ أى عدداً من الجدارات تستخدم سوياً لتحقيق مهمة ، أو للتعامل مع ظروف صعبة . يجب أن توصف هذه التراكيب فى نموذج الجدارة ، وتقدم تراكيب الجدارات أو خوارزمياتها معلومات هامة عن كيفية حصول ذوى الأداء المتفوق على نتائج أفضل من نتائج المتوسطين ، وهى ذات فائدة قصوى عندما يطبق النموذج بهدف تطوير الأداء أو تحسينه.

ويتم تشفير الجدارات كلما ظهرت، ونحصل بذلك على بيانات عن التكرار ومستوى التدريج . على سبيل المثال يتمثل أحد الفوارق بين رجال المبيعات المتوسطين والمتفوقين فى معدل تكرار تعرفهم على الفرص واستغلالها. قد يذكر المتوسطون فرصة أو فرصتين من هذا القبيل فى مقابلة بحث مدتها ساعتان، فى حين يذكر المتفوقون ستاً أو ثمانى ؛ وقد لا يختلف مستوى تدريج التشفير لهذه الروايات ولكن معدلاً أعلى من تكرار التصرف يؤدى إلى نتائج أفضل .

تلخص موضوعات الجدارة على سجل موضوعات باستخدام (بطاقات ٥ × ٨) أو بتعديل مباشر على القاموس فى صورة استخدام معالج الكلمات . يُدون رقم صفحة السجل التى وُجد فيها الدليل على هذا الموضوع أمام الموضوع ، وتستخدم علامات تأشير لملاحظة عدد المرات التى تم فيها التعبير عن هذا الموضوع ، وتوضع دوائر حول أرقام الصفحات التى تحوى أحسن الأمثلة لكل موضوع (أو يتم نسخها فى القاموس). وعندما ينهى المحلل قراءة الأربعة أو الستة السجلات التى تم تكليفه بها فى البداية ، يتبادل السجلات مع المحلل الأخر الذى يعمل معه ، ويبدأ كل منهما مرة أخرى على حدة فى تحليل كل سجل جديد بنفس الطريقة . تولد هذه الطريقة أكبر عدد ممكن من موضوعات الجدارة باستخدام وجهات نظر جميع أعضاء الفريق.

على المحللين أيضاً ملاحظة الخوارزميات وهى القواعد الأساسية لتصرفات أو سياسات ذوى الأداء المتفوق للتعامل مع المهام أو الظروف الصعبة ، والخوارزميات ليست جدارات ، ولكنها عادة ما تكون علامة على استخدام جدارتين أو أكثر سوياً أو الواحدة تلو الأخرى .

وقد تتدرج الخوارزميات من البساطة "أحكم إدارة الصمولة بأصابعك ثم أتبعها ثلاثة أربا ع اللفة بالمفتاح" - إلى التعقيد مثل (خريطة تدفق وهى مجموعة خطوات التى يجب اتخاذها الواحدة تلو الأخرى بهدف تنفيذ عملية صعبة)

ويوضح الجدول (٢-١٢) الفروقات فى الجدارة الذهنية وجدارة التعامل مع الآخرين بين الفنيين المتوسطين والمتفوقين الذين يصلحون معدات فنية معقدة :

جدول (٢ - ١٢) جدارات فنى إصلاح المعدات المتقدمة

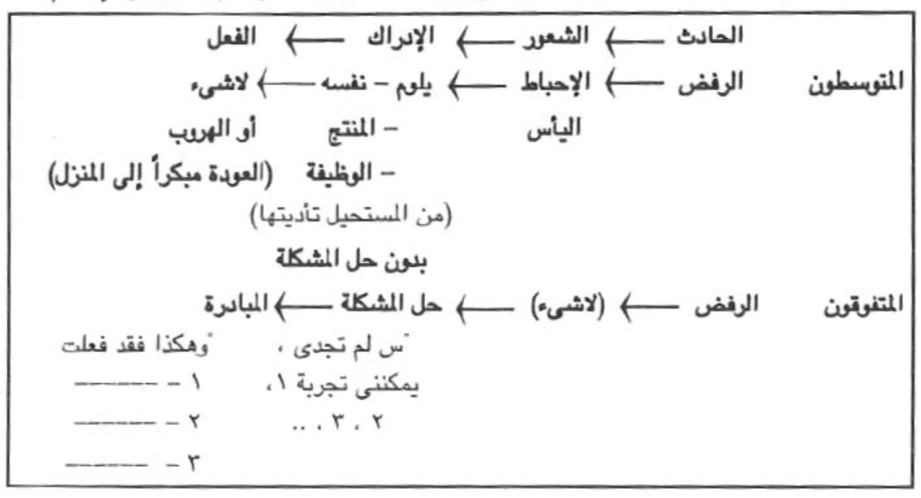
المتوسط	المتفوق
الخطوة ن : التشخيص : * ينظر إلى المُعَدة.	* يقابل المشغل الرئيسى : يتحدث بلغة المشغل . يتعامل بلباقة : "يهدئ" (تقدير إيجابى ، تعاطف) سياسة الاستعلام : الشواهد المصاحبة لظهور المشكلة (صوت، دخان أزرق). يستمع بدقة : أ. يحدد الكلمات الرئيسة. ب. يستجيب بإيجابية.
الخطوة و : الإصلاح * ترتيب تسلسلى للبحث .	* يجرب إصلاحات سريعة (افتراضات) . * ترتيب بحثى ذو شقين .
الخطوة ع : حديث الانصراف * إلى اللقاء.	* يعلم المشغل الرئيسى : كيف يتجنب المشكلة . كيف يصلح الخلل .

جدارات التعامل مع الآخرين : يبدأ فنى الإصلاح المتوسط بالنظر إلى المكنة أما فنىّ الإصلاح المتفوق فيبدأ بمقابلة مشغل المكنة المعطلة والتحدث إليه بلباقة دون استخدام المصطلحات الفنية ويتعاطف مع المشغل الذى يشتط غضباً لعدم تمكنه من إنهاء عمله. أحسن فنييّ إصلاح المعدات يستخدمون سياسة الاستعلام للتعرف على الحقائق المتصلة بكيفية تعطل المكنة ، والتى قد تساعد فى تشخيص المشكلة . بعد إصلاح المكنة ، ينصرف الفنى المتوسط قائلاً إلى اللقاء ، على حين يبقى الفنى المتفوق ليعلم مشغل المكنة كيفية تجنب المشكلة فى المستقبل أو كيفية إصلاحها بنفسه أو كليهما.

* *الجدارات الذهنية* : يستخدم الفنى المتوسط تسلسلاً خطياً للبحث ، بمعنى أنه يبدأ باختبار النقطة الأولى المحتمل تلفها من المكنة ، ثم الثانية ، ثم الثالثة ، وهكذا حتى يجد المشكلة ، أما المتفوق فيستخدم الافتراضات، (بما أن ـــ إذاً)، ليستدل على المشاكل من نمط تداعى أعراض التلف، ثم يجرب إصلاحات سريعة . وذلك عادة ما يمكّن الفنى من القفز إلى الحل الصحيح ، وتجنب جلسة اختبار تشخيصية طويلة. وعندما يستخدم أفضل الفنيين الاختبارات التشخيصية ؛ فإنهم يستخدمون تسلسلاً بحثياً ذا شقين . بمعنى أنهم يبدءون فى منتصف دورة تشغيل المكنة ، ويختبرون إلى الأمام والخلف ، وهذا يضيق البحث عن النقاط المحتملة للعطل بمقدار النصف ، ثم يختبرون نصف النظام الذى ظهر فيه الإخفاق مختصرين بذلك نصف البحث مرة أخرى ، وتؤدى هذه الطريقة إلى تحديد المشكلة بطريقة هندسية وبكفاءة أكبر بكثير من البحث الخطى .

يوضح الشكل (١-١٢) خوارزمى التأثير الإدراكى لمندوبى المبيعات المتفوقين مقارنة بالتأثير الإدراكى للمتوسطين فى المناسبات التى يؤدى فيها مندوبو المبيعات زيارة لزبون محتمل دون سابق علم. عادةً ما يُقابل كل مندوبى المبيعات بالرفض المتكرر فى مثل هذه المناسبات ، ويشعر أصحاب الأداء المتوسط منهم باليأس (الإحساس) ويفكرون فى مدى تردى وظائفهم أو شركاتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم (الإدراك)، وتظهر ردة فعلهم فى تصرف "الهروب" (مثال الذهاب إلى البيت مبكراً ومحاولة النسيان وتجنب مشاعر الرفض). أما المتفوقون فإنهم لا يشعرون بشىء (بمعنى أنهم لا يظهرون تأثراً يذكر عندما يُرفضون) ويفكرون فى كيفية حل المشكلة ، ("أستطيع أن أقول إننى كنت أتحدث من الداخل مستخدماً الاسم الأول للزبون المحتمل ، متخطياً السكرتارية") . ثم يتحركون فى اتجاه الهدف : "وهكذا فقد فعلت ١،٢،٣،...".

الشكل (١ - ١٢) الثقة بالنفس فى مبيعات الزيارة التى لم يسبقها إعلام



يمكن استخدام الخوارزميات لتكوين اختبارات محددة مثل الثقة بالنفس (المقياس ب - التعامل مع الفشل : غياب الخوف من الرفض وأسلوب التبرير الإحباطى). وتزداد فائدة الخوارزميات عند إعداد التدريب اللازم لتعليم الموظفين الجدد أو المتوسطين تصرفات ذوى الأداء المتفوق (مثال : التدريب على حل المشكلات بكفاءة أو التغلب على النفور من الزيارة "بالنسبة لمندوبى مبيعات الزيارات التى لم يسبقها تحضير" - وكل هذه تعتبر فى جوهرها علاجاً إدراكياً للإحباط).

٣ - **تحليل الموضوعات** : *الجدارات كما يراها فريق تحليل الموضوعات* : يتقابل فريق المحللين فى جلسات ممتدة طوال اليوم لمناقشة موضوعات الجدارة التى تم التعرف عليها عن طريق التحليلات الفردية للسجلات وتوثيقها. يصف كل محلل الموضوعات التى وجدها بالتناوب ، ويكون كل موضوع تتم مناقشته إما خاصية لذوى الأداء المتفوق (مواضيع إيجابية) ، أو خاصية لذوى الأداء المتوسط (مواضيع سلبية)، أو خاصية للجميع (مواضيع استهلالية) . ويجب أن تعرض كل خاصية مقترحة عن طريق الفريق على هيئة بنود سلوكية محددة ، وتُقرأ شواهد الموضوعات من السجلات أو تعلق على لوحات قلابة أو الاثنان معاً .

أما الجدارات المتفردة ، وهى تلك التى لا توجد فى القاموس الشامل ، فإنها تشرح ، ثم تضاف بعد ذلك إلى قاموس الجدارة الشامل إما فى مستوى خاص من جدارة معروفة وإما كجدارة جديدة ، ويمكن تقديم الجدارات الجديدة ببساطة على شكل وجود مؤشر سلوكى أو غيابه ، أو على هيئة تدريج **أبسط الفوارق الملحوظة** المشابهة لتلك فى قاموس الجدارة فى أفضل الحالات . (انظر التعليمات الخاصة بإعداد تدريج أبسط الفوارق الملحوظة فى الفصل الثالث تطوير قاموس الجدارة).

ثم يتولى فريق المحللين اختزال بنود الجدارة فى أقل عدد من مجموعات الجدارات يمكن أن يشمل كل البنود الموجودة ، وعادة ما يكون كل محلل قد استخدم كلمات مختلفة لوصف البنود ، أو استنباط الجدارات المتفردة أو كليهما بطريقة مختلفة نوعاً ما ، ومهمة المحللين الحقيقية فى اجتماعات تعريف الجدارة هى المناقشة والاتفاق على أفضل الكلمات والنعوت لوصف كل مجموعة جدارات ومواضيعها.

إن إعمال الفكر فى البيانات المشفرة ، وإقحامها فى القاموس الشامل يتطلب الحكمة والتجربة وتفهم العميل. وفيما يلى قائمة من الأسئلة التى يجب التمعن فيها :

* هل البيانات قابلة للتصديق؟ تأكد من عدم وجود أى قيم مفقودة أو غير عادية .

* هل تظهر بعض الجدارات المعينة مجمعة فى أنماط؟ على سبيل المثال ، قد يكون كل التفكير التحليلى فى نموذج المبيعات ، أو أغلبه منصباً على التأثير والإقناع ، أو تفهم المؤسسة ، ولكن هذا يختلف تمامًا عن نموذج الفنى الذى يكون أغلب التفكير التحليلى لديه منصباً على موضوعات فنية .

* ما هى الجدارات الأكثر أهمية؟ تعتبر درجة الأهمية جمعاً بين معدل تكرارها وتبعات غيابها وفوائد وجودها والاحتياج المستقبلى لها باعتبار الاتجاه الإستراتيجى للشركة. ومن المفيد التفكير فى نتائج الوقائع التى كانت فيها الجدارات حاضرة أو غائبة.

* هل هناك نمط لكيفية ظهور الجدارة؟ هل هى موجودة عند أغلب ذوى الأداء المتميز، أم القليل منهم فقط؟ هل هى غائبة عند أغلب ذوى الأداء المتوسط أو البعض منهم فقط؟

* أى الجدارات أو المستويات تشمل أغلب البيانات؟ ينبغى حذف الجدارات أو المستويات التى لا تظهر إلا نادراً ، أو التى ليس لها علاقة بالموضوع . والقوائم الطويلة

للجدارات أقل نفعاً من القوائم القصيرة التى تركز على أكثر البنود أهمية. من القواعد الأساسية الجيدة (قاعدة ميلر الرقم السحرى (٧) زائد أو ناقص (٢)[٢] . إن أكثر نماذج الجدارة فعالية هى تلك التى تحتوى قائمة من الجدارات تراوح بين سبع إلى تسع جدارات تكون ذات أهمية قصوى .

* كيف تستخدم الجدارات فى الوظيفة محل الدراسة؟ هل المبادرة تشمل كلاً من "استغلال الفرص" و"منع ظهور المشاكل" أم هى فى معظم الأحوال "منع ظهور المشاكل"؟ يجب اعتبار أسئلة مشابهة حتى تعاد كتابة كل جدارة ومؤشر سلوكى ليعكس كيفية ظهورها فى الوظيفة. (على سبيل المثال) الجدول (٣ - ١٢) يقدم نموذج جدارة مطوراً لأساتذة الكلية. لاحظ أن الجدارات فى هذا النموذج تبدو مختلفة تماماً عن التدريج الشامل ، لقد كُتبت أوصاف مستوى التدرج فى القاموس الشامل لتغطية أكبر عدد ممكن من الوظائف المختلفة ، ولا يمكن لهذه التعريفات أن تعطى التحديد والاتجاه اللازم لنموذج سيتم استخدامه للتطوير أو تحسين الأداء.

لقد تم تلخيص نتائج فريق التحليل فى نموذج جدارة كما يظهر فى الجدول (٣ - ١٢) ، ويتم ترتيب مجموعات الجدارة والجدارات والمؤشرات السلوكية فى كتاب شفرة الجدارات (قاموس الجدارة) ، وتوفر المؤشرات السلوكية لمستوى الجدارة المصحوبة بالأمثلة معياراً لتشفير وجود جدارة ما فى إحدى سجلات مقابلات الأحداث السلوكية .

خطوات التحقق : إذا كان نموذج الجدارة سيستخدم فى البحث أو الاختيار، فمن الممكن إضافة خطوات تحسينية للتحقق تهدف إلى تنقيح قاموس الجدارة وتطوير الموثوقية البينية للمقيمين .

٤ - ***الاختبار الأوّلى لنظام تشفير الجدارة -التشفير الفردى :*** يتسلم كل زوج من المحللين نسخاً من كتاب الشفرة ونسخاً من سجلات مقابلات الأحداث السلوكية التى لم يسبق تشفيرها. يشفر كل محلل السجلات المخصصة له موضحاً الاسم المختصر للجدارة من كتاب الشفرة بعد كل ملاحظة فى السجل كما يوضح الجدول (١-١٢) .

الجدول (٣-١٢) نموذج الجدارة للمدرسين والمعلمين الناجعين فى برامج التعليم الأكاديمى غير التقليدية

الجدارات	المؤشرات
١ - التوجه نحو الطالب	
أ - لديه توقعات إيجابية من الطالب	(+) تقدير إيجابى : يعبر عن وجهة النظر القائلة إن الطالب المتوسط قادر، يتعرف على قدرات الآخرين ويؤكدها. (+) يعبر عن وجهة النظر القائلة إن الطلاب قادرون على التغيير. (+) يسمح بالتعديلات التى يجريها الطالب على الخطة الدراسية عندما تكون متوافقة مع الأهداف التعليمية للطالب. (-) تقديرات سلبية : يعبر عن وجهة النظر القائلة إن الطلاب أغبياء وغير قادرين على التغير، يعامل الطلاب بازدراء، يحدد نقاط ضعف الطلاب دون اقتراح طرق للمساعدة . (-) يعبر عن توقعات سلبية مسبقة عن الآخرين وشخصياتهم وإمكانياتهم.
ب - يبدى اهتماماً بمشاغل الطلاب	(+) يمكن الوصول إليه: يجعل نفسه متاحاً للطلاب ذوى القدرات المتوسطة والمتفوقة. (+) يعبر عن وعيه بمشاعر الطلاب. (-) لا يتذكر تفاصيل الإيجابيات والسلبيات فى تعامله مع طالب ما . (-) يضع مشاغله الخاصة ومصلحته وأهدافه قبل مصالح الطلاب . (-) تطابق مقاييسُه مقاييسَ المعاهد التقليدية أو المعاهد المتميزة .

٥ - ***اجتماع المحللين للتوفيق بين التشفيرات :*** تجتمع الفرق المكونة من المحللين لمناقشة تشفيراتهم وللتوفيق بين الخلافات والموافقة على التشفير لكل سجل مقابلة. تؤدى هذه العملية إلى مزيد من التحسين على كتاب شفرة الجدارة. على سبيل المثال : يتم شذب معايير التعرف على وجود الجدارة لزيادة موثوقية المُشفِر. تُراجع مسودة كتاب الشفرة حتى تشمل هذه التحسينات.

٦ - ***التحليل الإحصائى للعينة الأولية من مقابلات الأحداث السلوكية :*** يتم تحليل تشفير عينة من المقابلات إحصائياً لاستجلاء ما يلى (أ) هل وصل المشفرون إلى مستوى مقبول للموثوقية بين المقيمين؟ (ب) ما هى الموضوعات التى يتميز بها ذوو

الأداء المتفوق عن ذوى الأداء المتوسط؟ تُشفر الموضوعات التى تظهر فى كل من ذوى الأداء المتوسط والمتفوق على أنها **استهلالية** .

من الممكن تكرار الخطوات الخامسة والسادسة مرات عديدة حتى تصل تعريفات كتاب شفرة الجدارات إلى قدر من التفصيل يكفى للحصول على موثوقية بين المقيمين وللتفريق بين ذوى الأداء المتفوق والمتوسط.

٧ - ***تشفير بقية مقابلات الأحداث السلوكية :*** يتم تحقيق النسخة المنقحة من كتاب الشفرة عن طريق إسناد درجة على بقية سجلات مقابلات الأحداث السلوكية. (أى جميع السجلات التى لم تؤخذ فى الاعتبار فى الخطوات من الأولى حتى الخامسة) . عادة ما يتم اختيار اثنين من أعضاء فريق المقابلات الأساسى لتقييم هذه السجلات . يقوم المقيمان بتقييم هذه السجلات دون معرفة ما إذا كان السجل محل التقييم يخص صاحب أداء متفوق أو متوسط ، ثم يتقابلان فقط لمناقشة الحالات المستعصية أو الأمثلة التى يصعب تشفيرها.

٨ - ***التحليل الإحصائى النهائى :*** يتم إجراء التحليل الإحصائى على الدرجات المسندة على سجلات مقابلات الأحداث السلوكية فى عينة التحقق : للنظر فيما إذا كان كتاب شفرة الجدارات يفرق فعلاً بين ذوى الأداء المتفوق والمتوسط . يوضح الجدول (٤-١٢) تحليلاً إحصائياً لأساتذة الكلية. بعد ذلك يتم تحليل البيانات من جميع المقابلات لمزيد من التنقيح للجدارات ولوضعها فى مجموعات.

٩ - ***إعداد كتاب شفرة الجدارة النهائى للوظيفة :*** يتم إعداد كتاب شفرة الجدارة النهائى ، ويشمل تعريفات محددة لكل جدارة مع قواعد وأمثلة تفصيلية لإسناد الدرجات مأخوذة من سجلات مقابلات الأحداث السلوكية .

جدول (٤-١٢) التحليل الإحصائى لجدارات مدرس الجامعة

الجـــــدارة	قوة الجدارة		الأهمية t-test
	عينة الدراسة ن = ١٦	عينة المراجعة ن = ١٤	العينة الإجمالية ن = ٣٠
١ – التوجه نحو الطالب :			
أ – لديه توقعات إيجابية عن الطلاب	٣,٨	-٢,٩	٤,٩١ **
ب – يولى اهتماماً بمشاغل الطلاب .	٣,٧	-٢,٥	٣,٩٩ **
٢ – التوجه نحو التعلم الإنسانى :			
أ – يقدر العملية التعليمية .	٣,٨	٠,٩	٤,٢٨ **
ب – ينظر إلى المعلومات المتخصصة على اعتبارها مورداً .	٠,٨	-٠,٣	٣,٥١ **
٣ – خلق إطار يساعد على تعليم الكبار:			
أ – يعمل على فهم الإطار المرجعى للطلاب .	٢,٣	١,١	٣,٤٨ **
ب – يعمل على خلق الثنائية والألفة .	٢,٦	٠,٤	٤,٢٤ **
ج – يحاسب الطلاب إلى أقصى اهتماماتهم التعليمية .	١,٩	-٠,٤	٤,٤٣ **
٤ – الربط بين الأهداف التعليمية وتحليل احتياجات الطلاب :			
أ – يتقصى المعلومات عن الطلاب باستمرار.	٤,٦	٠,٩	٣,٩٧ **
ب – يشخص.	٤,٣	١,٣	٣,٩٦ **
ج – يعطى وصفة للتصرفات .	٣,٨	١,١	٣,٥٣ **
٥ – تسهيل العملية التعليمية :			
أ – يربط علم التدريس باهتمامات الطلاب .	٣,٩	١,٦	٣,٠٣ **
ب – يهيكل العمليات من أجل تيسير التعلم الفعال لدى الطلبة.	٤,٣	٠,٧	٤,٨٠ **
ج – يتكيف مع احتياجات المواقف.	١,٣	٠,١	٣,٣٣ **
د – يستجيب للعلامات غير التعبيرية.	١,٨	٠,٥	٢,٢٥ **

* احتمال ذيلى واحد : ** P< . 01

تحليل بيانات الهيئة وبيانات المسح الإحصائى ونظام الخبرة والملاحظة

تستخدم بيانات هيئة الخبراء والمسح الإحصائى ونظام الخبرة والملاحظة ؛ لتأكيد الاستنتاجات المستقاة من مقابلات الأحداث السلوكية ولإضافة أى جدارة مفقودة [اختيارى]. يوضح الجدول (٥-١٢) مصفوفة تجميعية للجدارات حسب مصادر البيانات. تُقسم الجدارات التى تم التعرف عليها بواسطة كل مصدر بيانات إلى : مرتفعة (٣) ومتوسطة (٢) ، ومنخفضة (١) ، أو غائبة (صفر) ، وذلك بالنسبة لأهميتها فى التنبؤ بالأداء المتفوق أو المتوسط فى الوظيفة. ومن الممكن إعطاء أوزان نسبية لمصادر البيانات حسب ثقة الباحثين فى طريقة جمع البيانات المستخدمة فى الدراسة. على سبيل المثال ، فى الجدول (٥-١٢) تم إعطاء الأوزان الآتية: "٢" لبيانات مقابلات الأحداث السلوكية و"٥ . ١" لبيانات الهيئة و"١" لكل من بيانات المسح الإحصائى ونظام الخبرة. ومن الممكن استخدام جدول المصفوفة التجميعية لحساب الدرجات الإجمالية لكل جدارة من "صفر" (غير موجودة) إلى "١,٠٠" (موجودة وحاظية بأهمية مرتفعة فى جميع مصادر البيانات)، كما يمكن استخدام الجدول فى تصنيف الجدارات المطلوبة للأداء المناسب والأداء المتفوق فى ترتيب تنازلى حسب الأهمية. وبذلك يمكن للمحللين النظر بمزيد من الثقة لتلك الجدارات التى تشير كل المصادر إلى أهميتها لأداء العمل بشكل جيد.

كما توفر الاختلافات بين البيانات المستمدة من مصادر متباينة معلومات هامة. على سبيل المثال قد تشير بيانات نظم الخبرة إلى أن جدارة ما يجب أن تكون موجودة، ولكنها لم تظهر فى بيانات مقابلات الأحداث السلوكية أو الهيئة أو المسح الإحصائى . وحيث إن نظام الخبرة يعتمد على قاعدة بيانات مكونة من جميع التحليلات السابقة لوظائف مشابهة فى مؤسسات أخرى ، فإن هذا يعنى أن ذوى الأداء المتفوق فى المؤسسة العميلة فى خاصّة يفتقدون هذه الجدارة التى يحتمل وجودها لدى ذوى الأداء المتفوق فى المؤسسات المنافسة ، وتعتبر هذه بالطبع معلومات تنافسية قيّمة بالنسبة للمؤسسة العميلة ؛ حتى تقوم بالاختيار ، أو التدريب على الجدارة المفقودة للمحافظة على تنافسيتها.

أما إذا أظهرت بيانات الهيئة والمسح الإحصائى التى تعتبر أفضل تقديرات المؤسسة لمتطلبات الوظيفة – أن جدارة ما بعينها تعتبر هامة ، فى حين لم تظهر هذه الجدارة فى مقابلات الأحداث السلوكية لذوى الأداء المتفوق – فإن ذلك قد يعنى أن هذه الجدارة جدارة متبناة لا يُحتاج إليها لأداء العمل على وجه طيب ، أو أنها جدارة مطلوبة فى المستقبل ، أو أنها جدارة تحظرها إدارة المؤسسة أو ثقافتها ، وفى هذه الحالات يقوم نظام الخبرة بدور المرجح ، فإذا ظهر أن الجدارة ضرورية لأداء أعمال شبيهة فإنه يجب أخذ هذه الجدارة بعين الاعتبار فى الاختيار والتدريب. أما إذا لم تكن مطلوبة لهذا أو ذاك فإن ذلك يعنى أنها قيمة مفترضة نظرياً فى المؤسسة ، ولا تعبر عن احتياج فعلى للأداء الفعال أو المتفوق ، وإذا ما أظهرت الشواهد أن عوامل تنظيمية تعمل لطمس هذه الجدارة المطلوبة أو غيرها، فقد يتم اللجوء إلى التدريب الإدارى ، أو إلى تدخلات تهدف إلى التطوير التنظيمى .

الجدول (٥-١٢) جدول المصفوفة التجميعية لبيانات نموذج الجدارة

الجـدارة	المقابلات		المسح البيانى		الهيئة		نظام الخبرة		الملخص	
المدى	منخفض (ض) = ١ مرتفع (ع)=٣		منخفض (ض) = ٠ مرتفع (ع) = ١		منخفض (ض) = ٠ مرتفع (ع) = ٣		منخفض (ض) = ٠ مرتفع (ع) = ٣		منخفض (ض) = ٠ مرتفع (ع)=١	
متوسط (ط) متفوق (ق) الوزن	ط ٢	ق ٢	ط ١	ق ١	ط ١,٥	ق ١,٥	ط ١	ق ١	ط ١٦,٥	ق ١٦,٥
دوافع الإنجاز	٢	٣	٠,٦١١	١	١	٣	٣	٣	٠,٥٣٦	١,٠٠
المبادرة	١	٣	٠,٧٢	٠,٨٥	٢	٣	١	٣	٠,٤٩٨	٠,٩٣٤
الترتيب والتنظيم	١	٢	٠,٤٤	٠,٢	٢	١	١	٢	٠,٤٣٠	٠,٤٥٣

شكل مقترح لتقارير نماذج الجدارة

بعد الوصف المختصر لأسلوب الدراسة وجب تقديم الجدارات فى مجموعات (عناقيد). من الممكن تجميع الجدارات باتباع طريقة من الطرق الآتية:

* **مجموعات *القاموس* :** مثلما ظهر فى الفصول من الثالث إلى التاسع : جدارات متعلقة **بالإنجاز** أو **بالنفوذ** ، أو جدارات **ذهنية** أو جدارة **التعامل مع الآخرين** (الانتماء) وجدارة **الإدارة الذاتية** .

* ***مهام الوظيفة أو المسئوليات الوظيفية* :** على سبيل المثال، يمكن تجميع الجدارات فى نموذج المشرف من الصنف الأول على عدة اعتبارات هى : إدارة الذات ، وإدارة شخص آخر وإدارة المجموعات.

المجموعة الأولى : إدارة الذات (الإنجاز ، النموذج الذهنى لحل المشكلات - الجدارات الداخلية للفرد والتى لا تشمل الآخرين)

المجموعة الثانية : إدارة شخص آخر (التوجيه والتأثير على كل فرد بمفرده والعلاقات مع الآخرين)

المجموعة الثالثة : إدارة الآخرين (مهارات التأثير على الآخرين)

* ***التسلسل المنطقى فى الزمن*** : على سبيل المثال ، الخطوات المتتالية فى البيع الاستشارى : التسلسل المنطقى هو الحصول على البيانات أولاً ، ثم تجميع البيانات فى أنماط ذات مغزى... وهكذا.

المجموعة الأول : البيع الاستشارى :

الجدارة الأولى : تجميع البيانات من مصادر مختلفة ومتعددة (البحث عن المعلومات ، المبادرة)

المؤشر الأولى : الاتصال بعدد (س) من الأصدقاء فى الصناعة كل أسبوعين للسؤال: "ما الجديد؟"

الجدارة الثانية : تحديد الحاجيات أو الفرص الجديدة للسوق (استنباط المفاهيم، تمييز الأنماط)

المؤشر الأول :

والطريقة المثلى هى أن تدرج كل جدارة على درجات مقاييس أبسط الفروق الملحوظة ، مع تعريف مؤشر سلوكى لكل مستوى ومثال أو أكثر لمستوى الجدارة مستمد من بيانات مقابلات الأداء السلوكى مع وضع خط تحت الكلمات المقيِّمة أو إظهارها. ولا يمكن إعطاء الأمثلة حقها من الأهمية ، فالأمثلة المنقولة حرفياً تجعل نموذج الجدارة حياً ، وتنقل التفاصيل الدقيقة لكيفية استخدام الجدارة فى الوظيفة من خلال الثقافة الخاصة بالمؤسسة ومناخها ، وتوفر النوادر الموضحة لأسلوب ذوى الأداء المتفوق فى معالجة أصعب المواقف مادة قيمة لنشر نتائج الدراسة والتدريب.

ومن الممكن استخدام الرسومات أو الجداول لتوضيح اختلاف جدارات المتفوقين والمتوسطين . ومن الممكن استخدام مصفوفة مثل الموضحة فى الجدول (٥-١٢) للمقارنة بين الجدارات المُعرفة عن طريق أساليب تجميع مختلفة. ويوضح الشكل (٢-١٢) الفارق بين مديرى الجودة الشاملة المتفوقين والمتوسطين على كلٍ من مستوى **التوجه لخدمة العملاء** ومعدل تكرار ذلك المستوى .

وتشمل تحليلات البيانات الإضافية التى توفر توضيحات أكثر ما يلى :

* مسئوليات الوظيفة على هيئة مصفوفة جدارات توضح نوعية الجدارات المطلوبة لأداء أى جزء من الوظيفة . من الممكن أيضاً توضيح العلاقة بين الجدارات وبين سلوك الوظيفة ونتائجها على نموذج السريان السببى مثل الموضح فى شكل (٢-٢) . ويمكن النظر إلى الجدارة من منطلق أرقام مسؤوليات الوظيفة بغرض تقييم المخاطر: وذلك يعنى انعكاس غياب جدارة ما على الأداء الوظيفى .

* الخوارزميات ، أو القواعد الأساسية المحددة أو أسرار المهنة التى يستخدمها ذوو الأداء المتفوق لبلوغ غاياتهم (انظر الخوارزميات التى يستخدمها فنى إصلاح المعدات التقنية المتقدمة فى الجدول ٢-١٢).



شكل (٢-١٢) الفارق بين مديرى الجودة الشاملة المتفوقين والمتوسطين

* العقبات الحائلة دون تحسين الأداء مثل : العوامل الإدارية ، أو الهيكلية ، أو الثقافية للمؤسسة التى قد تقمع التعبير عن الجدارة فى الوظائف الحالية أو المستقبلية. وتقدم دراسات الجدارات - خصوصًا بيانات مقابلات الأحداث السلوكية - ثروة من المعلومات للتشخيص التنظيمى ، فإذا أوحت هذه البيانات بالحاجة إلى تغييرات إدارية أو هيكلية أو تغييرات تهدف إلى تطوير المؤسسة ، فإن هذه المشاكل يجب أن تناقش فى التقرير.

يجب أن تشمل تقارير الجدارة توصيات للتطبيقات الخاصة بالموارد البشرية التى قد تضيف قيمة للمؤسسة. ويقدم الجزء الخامس أمثلة للاختيار ، وإدارة الأداء ، والتخطيط المتتالى ، والتطوير ، والتعويضات ، ونظم المعلومات ، باستخدام بيانات الجدارة .

الهوامش

١ - انظر

Glaser, B. & Straus, A. (1967), **The discovery of Grounded Theory**, Chicago: Aldine; Straus, A., & Corbin, J. (1990), **Basics of Qualitative research: Grounded Theory Procedures and Techniques,** Newbury Park, CA : Sage.

٢ - Miller, G. A. (1956), The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. **Psychological Review.** 63, 81-97.

الجزء الرابع

نتائج الأبحاث:
نماذج جدارة شاملة



الفصل الثالث عشر
المهن الفنية والتخصصية

مقدمة الفصول من الثالث عشر إلى السابع عشر

لا تصف أغلب النماذج الأصلية سوى السلوكيات التى تميز ذوى الأداء المتفوق من ذوى الأداء المتوسط ، فجميع السلوكيات والخصائص المذكورة فى تلك النماذج كانت أكثر انتشاراً لدى ذوى الأداء المتفوق منها لدى ذوى الأداء المتوسط. إن غياب خاصية ما عن أحد النماذج قد يعنى إما أن هذه الخاصية لا تنطبق على تلك الوظيفة ، أو أنها (على العكس من ذلك) كانت شرطاً أساسياً أدنى متوفراً فى جميع شاغلى الوظيفة. وعادة ما يكون لدينا بعض الإحساسَ بأى الحالين ينطبق فى وضع ما، وذلك اعتماداً على دراسة سجلات المتوسطين ونقاشات الهيئة التى سبقت العديد من النماذج.

وحيث إن أغلب النماذج الحديثة تصف خصائص الأداء المتوسط (الجدارات **الاستهلالية** أو المعتادة أو الحد الأدنى المطلوب) والأداء المتفوق، فإن مصدر اللبس هذا سوف يتلاشى مستقبلاً.

لا تنطبق النماذج الشاملة على أى منصب انطباقاً تاماً، وهى لا تعدو أن تكون أساساً للمقارنة بين المجموعات. كذلك تُستخدم النماذج الشاملة لمقارنة الوظائف الجديدة بها (مثال : "هذه الوظيفة تختلف عن وظيفة مدير المبيعات العادى من هذه الناحية"). كما توفر مقارنة النماذج بين عدد من المناصب المتشابهة فى شركات مختلفة وفى سنوات مختلفة - وسيلة للتأكد من النتائج ، فإذا ثبت أن هذه الميزات خاصة بالمتفوقين من مشرفى الصف الأول فى العديد من الحالات؛ فإن بمقدورنا أن نكون واثقين من صحة هذه النتائج .

إجراءات تشفير النماذج

لقد تم تقسيم النماذج الأصلية للجدارة من ثلاث إلى ست مجموعات تحوى كل مجموعة اثنتى عشرة إلى سبع وعشرين جدارة ولكل جدارة ثلاثة إلى سبعة مؤشرات

سلوكية وأمثلة (مقولات من المقابلات) وأوصاف وتوضيحات . وكان لبعض النماذج العديد من الأمثلة والتوضيحات فى حين كان البعض يخلو منها ، أو لا يحتوى إلا على القليل منها .

تم تشفير نماذج الجدارة المتوفرة إلى قائمة اشتملت على (٣٥٠) مؤشراً سلوكياً شاملاً ، ثم تمت مطابقة هذه المؤشرات مع تدريجات **أبسط الفوارق الملحوظة** التى تم تقديمها فى الجزء الثانى . كذلك فقد قام فريق من المشفرين المدربين، كل منهم متخصص فى إحدى مجموعات الجدارة بتشفير النماذج بأكملها (المؤشرات السلوكية والجدارات والأمثلة ...الخ) مباشرة إلى التدريجات الشاملة ، وبذلك أصبحت هذه النماذج المشفرة (المعاد تدوينها) جاهزة للمقارنة مع بعضها البعض ، وقد اتبعت الإجراءات التالية فى إعادة تدوين نماذج الجدارة الأصلية :

تم تشفير المؤشرات السلوكية والأمثلة والوصف إلى كل الجدارات ، و قد استُخدِم مسمى الجدارة الأصلية للإشارة إلى نية كاتبي النموذج وليس كقيد نهائى ، فالجدارة التى سُميت "**إدارة المجموعات**" والتى كانت تشتمل فى الوقت نفسه على مؤشرات من مقياس **القيادة** تم تشفيرها للجدارتين معاً. كما أن المؤشر السلوكى الواحد قد يُشفر لجدارتين اثنتين ، فمثلاً: "البحث عن أفكار الآخرين وتعليقاتهم من أجل تحسين إنتاجية الفريق " يمكن تشفيره لكل من **العمل الجماعى** ("البحث عن تعليقات الآخرين")، **والتوجه نحو الإنجاز** ("....من أجل تحسين إنتاجية الفريق"). **والتوجه نحو الإنجاز** تم تشفيره لكل من الكفاءة الشخصية ، وجهود تحسين أداء الفريق أو المجموعة أو الآخرين ، وقد ميّز دليل التشفير النهائى بين **التوجه نحو الإنجاز** الشخصى **والتوجه نحو الإنجاز** للآخرين (مكيف اجتماعيًا).

تم تقسيم دليل التشفير بأكمله إلى خمس مجموعات من الجدارات المترابطة، وشفرها شخص متخصص فى هذه المجموعة ، وقد أدى هذا إلى تحقيق المزيد من الدقة ، علاوة على زيادة عدد التكرارات للتشفير حيث لاحظ المتخصصون وجود مستويات منخفضة من إحدى الجدارات فى قصص يُظهر موضوعها الرئيسى مستوى أعلى فى جدارة أخرى .

كانت الوحدة التى تم استخدامها فى تسجيل التصرف المعاد تدوينه هى الجدارة الأصلية ؛ فقد تم تسجيل كل مؤشر سلوكى مرة واحدة لكل جدارة أصلية (بالرغم من أن المؤشر السلوكى الذى يظهر فى أكثر من جدارة أصلية يسجل مرة ثانية). وهكذا فإذا دُوِّن نفس التصرف السلوكى كمؤشر وتم وصفه، وظهر بعد ذلك فى مثالين وكان هذا كله فى إطار الجدارة الأصلية، فإنه سوف يدوّن مرة واحدة فقط. وقد عادلت هذه القاعدة اختلاف التقارير فى درجة التفصيل فيما بينها (وحتى باستخدام هذه القاعدة فإن بعض النماذج احتوت على ضعف أو ضعفى الملاحظات الموجودة فى نماذج أخرى)، كما جعلت التشفير أكثر موثوقية.

تفسير تكرارات المؤشرات

احتوت أغلب الجدارات الأصلية عند تشفيرها إلى القوائم الشاملة على عناصر من بعض الجدارات الشاملة ؛ لذلك ، ولأنه قد تم تشفير كل مستوى من مستويات المقاييس (أى المؤشرات السلوكية) لكل جدارة أصلية ظهر فيها، فإن كل مؤشر أو مستوى من مستويات التدريج قد لا يظهر مطلقاً ، أو قد يتكرر ظهوره مرات متعددة فى شفرة نموذج ما ، وقد يتم تشفير واحد من مستويات القياس لجدارة ما(المؤشرات السلوكية) ، أو تشفير العديد منها فى النموذج . علاوة على ذلك فإن محررى النماذج يميلون إلى محاولة تنظيم جداراتهم ؛ بحيث يكون هناك عدد متقارب من الأمثلة لكل جدارة ، فإذا كانت معظم الأمثلة تتعلق بالتفكير ، فسوف تكون هناك بعض الجدارات الذهنية التى تختلف عن بعضها البعض خلافات دقيقة ، على حين قد تُجمَع كل جهود **التأثير** -على سبيل المثال أيضًا- فى جدارة واحدة . وكذلك إذا كانت الوظيفة تتعلق أساساً **بالعلاقات مع العملاء** ، فقد تكون هناك جدارتان أو ثلاث جدارات يمكنها أن تتطابق مع المقياس الشامل **لخدمة العملاء** (مثلاً: **التركيز على حاجيات العملاء ، والشراكة مع العميل ، وإضافة قيمة لنظام العميل)**. وبذلك فإن هذه العوامل تعنى أن عدد (تكرار) المؤشرات أو مستويات القياس لإحدى الجدارات يعطى دلالة على أهمية تلك الجدارة فى الأداء المتفوق فى العمل .

وقد اعتمدت نقاشات أنواع معينة من الوظائف فى الفصول التالية على تحليل

المؤشرات السلوكية الشاملة ومستويات المقاييس لعدد من النماذج فى كل قسم ، وقد تمت فى هذا التحاليل إضافة جميع المؤشرات من جميع النماذج ذات الصلة بالموضوع ، واستخدمت النسب المئوية من المجموع الإجمالى لحساب التكرار ، وبالتالى فإن النماذج الغنية بالتفاصيل ضمَّت مؤشرات سلوكية شاملة أكثر ، وبالتالى فإن وزنها يتجاوز نسبياً وزن النماذج الأقل ثراءً وتفصيلاً ، ويبدو هذا التمييز الوزنى مناسباً، حيث إن لدينا مزيداً من الثقة فى دقة قراءة النماذج الغنية بالأمثلة والوصف .

إن استخدام النسب المئوية للنماذج كمقياس للتكرار سهَّل مقارنة النماذج ذات المستويات المتفاوتة فى التفاصيل، إلا أنه عرقل إلى حد ما المقارنة بين الوظائف البسيطة والمعقدة ؛ حيث قد تحتاج وظيفة ما إلى جدارات أكثر من وظيفة أخرى. وفى هذه الحالة، فإن النسبة المئوية للجدارات الأخرى سوف تُخفض بالضرورة كلما ضُمنَت جدارات أخرى .

وبالرغم من أننا سنستخدم تكرارات المؤشرات كمعوض لأهمية الجدارة فى الفصول التالية إلا أن أهمية الجدارة فى التطبيقات العملية عبارة عن خليط من التكرارات مع تقديرات المتخصصين لكل من :

* العواقب السلبية المترتبة عن عدم توفر الجدارة .

* درجة أهمية الفوائد المتوقعة من استخدام الجدارة فى هذه الوظيفة .

* المتطلبات المستقبلية للوظيفة ، وفقاً لتغييرات مناخ العمل المتوقعة والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

لقد تم تعريف الفنيين/المتخصصين على أنهم الأشخاص المساهمون الذين يشمل عملهم استخدام **معلومات فنية (لا خدمات إنسانية)** ، وتشمل الوظائف التى تمت دراستها مطورى برامج الحاسب الآلى ، والمهندسين ، وعلماء البحوث التطبيقية ، و وظائف فنية فى قسم الائتمان البنكى .

ويتعامل الفنيون/المتخصصون أساساً مع مشاكل متعلقة بالمعدات أو الأرقام أو العمليات المادية ، وليس عمليات التعامل مع الآخرين ومشاكلهم ؛ لذلك فإنه من الغريب

أن تظهر ربع الخصائص المميزة للأداء المتفوق فى مجموعات **العلاقات الإنسانية والإدارية** ؛ فأفضل فنيى أو متخصصى العلوم البحتة يستخدمون مهارات **التعامل مع الآخرين والعمل الجماعى** لأداء وظائفهم الفنية .

النموذج الشامل للأفراد المساهمين

حيث إن هذا النموذج يشمل قطاعاً عريضاً من عمال المعلومات، فإن استخدامه الأساسى هو المقارنة بين جدارات عمال المعلومات من ناحية ، وجدارات المديرين ، أو متخصصى الخدمات الإنسانية ، أو مندوبى المبيعات ونحوهم من ناحية ثانية.

وقد تمت مناقشة الجدارات فى ترتيب تنازلى حسب أهميتها فى تمييز الفنيين المتخصصين المتفوقين (انظر جدول ١-١٣) . كذلك فقد تم وصف السلوكيات النمطية الخاصة بكل جدارة على حدة فى ترتيب تنازلى حسب الأهمية ، وتقاس الأهمية بتكرار ظهور الجدارة فى مجموعة من نماذج الفنيين والمهنيين .

الجدول (١ -١٣) نموذج الجدارة الشامل للمتخصصين

الجدارة	الوزن *
التوجه نحو الإنجاز يقيس الأداء . يقوم بتحسين النتائج . يضع أهدافًا صعبة التحقيق . يجدد.	xxxxxx
الأثر والتأثير يستخدم الإقناع المباشر والحقائق والأرقام. يقدم عروضاً مهيأة وفقاً للحضور. يُظهر الاهتمام بالسمعة المهنية.	xxxxx
التفكير الإدراكى يميز التصرفات الرئيسة والمشاكل الخفية. يربط بين المعطيات ويضعها فى أنماط.	xxxx
التفكير التحليلى يستبق العوائق.	xxxx

تابع للجدول (١ - ١٣)

الجدارة	الوزن
يقسم المشكلة إلى أجزاء بطريقة منظمة. يخرج استنتاجات منطقية. يدرك العواقب وتبعات الأمور.	
المبادرة	xxxx
يثابر على حل المشاكل. يواجه المشاكل قبل أن يُطلب منه ذلك.	
الثقة بالنفس	xxx
يعبر عن الثقة فى أحكامه الخاصة. يبحث عن التحديات والاستقلالية.	
تفهم الآخرين	xxx
يتفهم توجهات الآخرين واهتماماتهم وحاجياتهم.	
الاهتمام بالنظام	xx
يتقصى وضوح الأدوار والمعلومات . يتأكد من جودة العمل أو المعلومات . يحتفظ بالسجلات .	
البحث عن المعلومات	xx
يتعامل مع العديد من المصادر . يقرأ الدوريات ، الخ.	
العمل الجماعي والتعاون	xx
يطلب المساهمات والتفكير الجماعي . ينسب الفضل لأهل الفضل.	
الخبرة	xx
يطور المعلومات الفنية ويستخدمها. يستمتع بالعمل الفنى ويتقاسم الخبرات.	
التوجه لخدمة العملاء	x
يستكشف الحاجات الكامنة ويلبيها.	

* يشير الوزن إلى التكرارات النسبية التى تميز بموجبها كل جدارة ذوى الأداء المتفوق عن ذوى الأداء المتوسط. انظر صفحة ٢٢٣ "تفسير تكرارات المؤشرات".

التوجه نحو الإنجاز

التوجه نحو الإنجاز هو أحد أكثر الخصائص تميزاً للمساهمين الفنيين المتفوقين. وينصب معظم التركيز على قياس الأداء أو النتائج مقارنة بمقياس التميز (**إنجاز** أ.٣)، وعلى تحسين العائد أو الأداء بطريقة أو بأخرى (**إنجاز** أ.٤):

التنبؤ هو جزء من الوظيفة الهندسية ، وقد درجت على مراجعة تنبؤاتى السابقة لمعرفة مدى دقتى فيها. بإمكانك مراجعة الواقع ومقارنته بتنبؤاتك أو توقعاتك ، فإذا وجدت الواقع مختلفاً عن توقعاتى ؛ فإننى أبذل جهدى للرجوع إلى الماضى لمعرفة السبب ؛ لأن ذلك قد يساعدنى فى جعل توقعاتى أكثر دقة فى المستقبل .

ومن المعهود أيضاً الالتزام بمواصفات معينة، بما فى ذلك مواعيد الإنجاز (**إنجاز** أ.٢) ، وتشمل بعض المناصب وضع تحديات تكون قابلة للتنفيذ (**إنجاز** أ.٥). وأحياناً يتم إبراز هذه الأهداف عن طريق التنافس الودى مثل المراهنات حول من سيفوز بالمنصب الأول فى تحقيق هذه التحديات، أو المراهنة أحياناً حول صحة التكاليف والعوائد (**إنجاز** أ.٦) ، فقد اخترع أحد مهندسى التنقيب أسلوباً أدى إلى تقليص وقت العمل فى موقع البئر من عشرة إلى ثلاثة أيام .

لقد شعرت بمنتهى الكفاءة آنذاك ؛ لقد وفرنا مائة ألف دولار لكل بئر _ لدينا أربعة آبار وهذا يكلفنا نصف مليون دولار. نحن نوفر عشرين فى المائة من التكلفة الإجمالية. أنجزنا حوالى (٢٠) بئراً إلى الآن ، ووفرنا مليونى دولار.

ومن المهم بالنسبة للمتخصص فى مجالات العلوم والأبحاث – وجود رغبة قوية للتجديد ، ولتجربة طرق جديدة ومختلفة (أفضل) لإنجاز الأعمال (**إنجاز** ج ٢–٤):

لقد عملت طوال اليوم وأحرزت بعض التقدم ، ولكن ذلك لا يثيرنى كثيراً. إن ما يثيرنى حقاً هو القيام بشىء جديد فى المعمل – شىء ما يقود إلى علم جديد.

الأثر والتأثير

تعتبر جدارة **الأثر والتأثير** من أكثر الجدارات المذكورة فى تميز الفنيين /المتخصصين المتفوقين . ويستخدم الفنيون/المتخصصون **الإقناع المباشر** (**تأثير** أ.٢) بصفة أساسية ، مؤيداً بالبيانات والأمثلة والبراهين القوية والحقائق والأرقام والعروض البيانية:

كان المديرون يبحثون عن خدمات غير ربحية لإلغائها، وتوصلوا إلى استنتاج أن أحد الأشياء التى يرغبون فى إلغائها كانت خدمة ______ . غير أننى تمكنت من جمع التحاليل التى أظهرت أن هذه الخدمة كانت فى الواقع مربحة إلى أبعد الحدود. فقد عرضت تحليلاتى على قسم المراقبة بالبنك ، وتأكدوا من دقتها، كما تمكنت الإدارة العليا من التوصل إلى نفس الاستنتاج الذى توصلت إليه .

يقوم الفنيون المتخصصون بتهيئة تعليقاتهم أو عروضهم وفقاً لردود الفعل المتوقعة من الجمهور (**تأثير** أ.٤) :

عندما كنت أعد العرض ، كنت أعلم أنه سيقدم فى اجتماع الإدارة ، لذلك فقد جعلته يتخذ منطلقاً شاملاً . لم أرغب فى الخوض فى البيانات و الحسابات الحقيقية التى خرجت بها، وإنما اكتفيت باستعراض نتائج البحث والشواهد الرئيسة.

كذلك فإنهم مهتمون بتأثير أفكارهم وبتحقيق المصداقية المهنية. وأحياناً يُظهر المتفوقون من مهندسى برامج الحاسب اهتماماً واضحاً بالانطباع أثناء المقابلات. على سبيل المثال، أفصح أحد مهندسى برامج الحاسب كان قد استغرق فى مشروع ما أكثر مما كان متوقعاً، أفصح عن انشغاله بانطباع الرئيس عنه. وفى وصف حالة أخرى تأخر فيها بسبب استخدامه لبرنامج عليه ضغط كبير لكثرة عدد المستخدمين ، عبر هذا المهندس عن نفس الانشغال أيضاً.

يعتبر وجود إستراتيجيات تأثير أكثر دقة لدى هذه المجموعة شيئاً نادراً، ذلك أن الأثر والتأثير فى جوهره غالباً ما ينصب على القضايا الفنية: أى منها له الأولوية المطلقة؟ كيف يجب مواجهتها؟ و كيف يمكن عرض نتائجها؟

التفكير الإدراكى والتفكير التحليلى

عـادة مـا تشكل هـاتان الجـدارتان سـوياً أكـثـر مـا يميـز المتـألقين من بين الفنيين/المتخصصين ؛ فقد كانت **الجدارات الذهنية** أكثر ذكراً فى هذه المجموعة منها فى كثير من المجموعات الأخرى ، وقد كان تنوع الجدارات الذهنية وقوتها فى هذه المجموعة مرتبطاً بدرجة تعلق المنصب بالعلوم البحثية .

تحتاج المهام الفنية المتخصصة إلى كل من **التفكير التحليلى** والمنطقى والاستنتاجى **والتفكير الإدراكى** : وعادةً ما يظهر **التفكير التحليلى** فى تقسيم المهام إلى عناصرها الأولية فى صورة نمطية منظمة:

.... وهكذا كنا نواجه مشكلة ال ------ . لقد أحضرنا قائمة بحوالى (٢٠) بنداً ظننا أن كلاً منها قد يكون سبب المشكلة ، وشرعنا فى محاولة حل كل منها . لقد نظرنا فى كل بنود القائمة وبدأنا بأسهلها . وانتهى بنا المطاف بسرعة إلى خمسة بنود ، وطفقنا نمشط ما قد يكون خطأ من الناحية الفنية، وانتهى بنا الأمر إلى بندين ظننت أنهما أصل المشكلة. كانت صناعة القرار محددة للغاية، بمعنى أنه كان علينا أن نحدد كل ما قد يكون سبب المشكل ثم نعطيه نصيبه من التمعن .

كما يظهر **التفكير التحليلى** على هيئة توقع ، واستباق العوائق والتخطيط لها وكذلك إدراك تبعات الأوضاع ونتائجها:

*إن عملية إقناع العميل بشراء شىء ما بناء على تأويلك لاحتياجاته هو - هى فى الواقع المقدرة على التفكير على مستوى أقل من المستوى الذى يفكر به العميل ، وهى كذلك طرح الأسئلة أو المسائل الفنية البسيطة ذات العلاقة بمشكلته ، فأنت تحل مشاكله بطريقة تجعل عملك أسهل . إنك تجمع هذه المعلومات ، ثم تضع رؤوس أقلام على ورقة صغيرة ثم تقول ، "هذه هى الأسباب بالتحديد..." [تدرج أيضاً **للأثر والتأثير**] .*

كذلك فإن **للتفكير الإدراكى** الاستقرائى أهميته ألا وهى : **رؤية العلاقات والأنماط** التى لا يراها الآخرون ، واختزال قدر ضخم من المعلومات فى شكل مفيد ، والتعرف على

التصرفات الأساسية اللازم اتخاذها لحل الأوضاع الغامضة والتعرف على المشاكل الخفية:

كنت جالساً هنا ذات صباح أفكر فى الجرافيت وخصائصه . وتطرقت إلى التفكير فى الجو الجاف . لا تسلنى ما الذى دفع هاتين الفكرتين إلى ذهنى عدا أن الجو كان وقتها حاراً. بدأت أفكر فى الرطوبة والجفاف والجرافيت ، وبدأت فى وضعها معاً بطريقة ما، وهى لطريقة تتعلق بظاهرة شديدة البعد. بدأت أفكر فى الحصون الطائرة للحرب العالمية الثانية التى كانت تحلق على ارتفاعات شاهقة لا تستطيع الحوائط الدفاعية والنظم الكهربائية الوصول إليها. كانت (الريش) على المحول تحترق وكان الموقف متأزماً. وهكذا.... بجلوسى هنا فى ذلك الصباح من يوم السبت ومحاولة الربط بين الرطوبة والجرافيت تبادر إلى ذهنى أنه قد يكون هنالك تأثير آخر للرطوبة على الجرافيت.....(عندما لا يكون لدى حل للمشكلة) - أقوم بتشغيل الحاسب الآلى الذى فى مخيلتى وأدع أقراص ذاكرتى تدور لبعض الوقت .

ويشمل **التفكير الإدراكى** أيضاً الجمع بين معلومات من قطاعات مختلفة (تطبيق غير روتينى أو مألوف لمبدأ أو إجراء معين :

كنا ندير ما يسمى بـ ------ . يعتبر ذلك أمراً معهوداً فى آبار الغاز ، ولكن لم يبلغنى من قبل أن أحداً قد استخدمه فى آبار الزيت . لم يظهر أن هناك اختلافاً فى المفهوم، هناك محاولة لتحديد أعلى ضغط فى قاع البئر من ناحية ومحاولة أخرى لتحديد الضغط على مستوى قاع التجميع .

وقد يتغلب نمط **التفكير التحليلى** لدى المتخصصين والفنيين من ناحية التكرارات ، ولكنه قد لا يتغلب من ناحية الأهمية. وفى الحالين فإن أغلب الأمثلة تقع فى منتصف التدريج أو أعلى من ذلك بقليل. وغالباً ما يكون المضمون فنياً، وذلك على الرغم من وجود بعض الأمثلة التى تشمل **تأثيراً سياسياً** أو **متعلقاً بالمؤسسة** .

المبادرة

تظهر **المبادرة** على هيئة الإصرار والمثابرة فى التعامل مع مشكلة صعبة حتى إنهائها (**مبادرة** أ، ب٢-٣):

لازلت أتذكر عندما كنت أتحدث مع زميلى فى العمل ظهيرة أحد الأيام . كنا مكلفين بالعمل أكثر من طاقتنا. كانت لديه بعض المواد وكانت لدى آلة خلط وقلنا "يا إلهى . هلا خرجنا لنضغط بعضاً من تلك المواد!"

هذا التحمس للتجربة وللجزاء من فَوْر معرفة النتيجة يوضح بعضاً من الإصرار على حل المشاكل لدى بعض من مصممى المفاهيم:

لقد جربنا حوالى خمسين طريقة لإنجازها ، وأثبت ثلاث منها نجاحًا. كان لدينا إحساس بنجاحها ، ولم تكن المسألة أكثر من معرفة أى من الطرق ستكون ناجحة .

تتمثل **المبادرة** أيضاً فى استغلال الفرص السانحة ، أو مواجهة المشاكل الراهنة قبل أن تصبح مواجهتها إلزامية (**مبادرة أ٢**) ، وهى كذلك التصرف وفقاً لفرص أو مشاكل مستقبلية (**مبادرة أ٤-٥**) :

كنا نعانى مشكلة الغبار لسنوات عديدة . لقد علمت بها فى منصبى السابق ، وشعرت بأهمية القيام بشىء ما بخصوصها. وعلى الرغم من أنى بذلت قصارى جهدى إلا أنى كنت أعلم أننى أفتقد الخبرة اللازمة ، وأننى أحتاج إلى شخص خارجى ليساعدنى ، ويسدى لى النصيحة ، وهذا ما فعلته وقد كللت هذه المساعى بالنجاح ؛ لقد نقص الغبار بنسبة (٥٠-٩٠٪) .

غالباً ما تظهر **المبادرة** فى القيام بأكثر من الجهد المطلوب أو المتوقع لإنجاز العمل، على الرغم من أن بعض النماذج يذكر تجاوز الصلاحية الرسمية قصد إنجاز العمل :

لقد عرضت فكرة لحل المشكلة على المهندس المكلف بالمشروع ، فرفضها دون أن يقدم أى بديل لها . وحيث إنه كان علىّ الالتزام بجدول زمنى ، فقد طبقت الفكرة ونجحت بالفعل وبعد ذلك لم يعد هناك مجال للجدل .

علاوة على ذلك ، تذكر العديد من النماذج مهام خارجة تماماً عن الوصف الوظيفى يضعها الشخص على عاتقه ؛ فالباحثون المتفوقون يفكرون فى مشاكل تتعلق بالشغل خارج أوقات العمل ، ويستنبطون الحلول فى أزمنة وأماكن غريبة .

الثقة بالنفس

الثقة بالنفس هى السمة الشخصية الأساسية للفنيين المتخصصين المتفوقين وعادة ما تظهر هذه السمة فيما يلى :

ثقة الشخص فى الأحكام المهنية التى يصدرها.

* تفضيل التحديات الصعبة فى المجال التخصصى ، أو الاستمتاع بها (**ثقة** أ.٤).

فى أغلب النماذج ترتبط **الثقة بالنفس بالمهارات الفنية** والمهنية وسداد الرأى فيها.

* الجِّد فى طلب الاستقلالية والمسؤولية فى المهنة .

عندما سُئل : "هل باستطاعتك القيام بها؟" كان رده : "لا أرى ما يمنع ذلك . لدينا ثلاثة أسابيع!" (علماً بأن فريقاً آخر حاول حل المشكلة فى مدة ستة أشهر دون جدوى) .

عندما جئت هنا لأول مرة ، تحدث إلىّ رئيسى وكان قلقاً من أننى كنت على وشك أن أصبح المهندس المسؤول عن تشغيل العمال ، وعندها سأصبح فى مستوى آخرين خدموا الشركة لسنوات طويلة ولديهم خبرات عريضة ، فى حين أننى لا أعدو أن أكون مبتدئًا . كان قلقاً بشأن عدم قدرتى على القيام بتلك المهمة . بالطبع ، قد أملت علىّ ثقتى الكاملة بنفسى وبتفكيرى أنه "لا توجد مشكلة مطلقاً ، وأننى سوف أستمتع بهذا حقاً"، وقد أعلمته أنه ليس هناك مشكلة ، وفعلاً كانت الأمور على أحسن حال .

وقد أظهر المتفوقون من الفنيين المتخصصين مجموعة متنوعة من ميزات النضج الشخصى مثل **المرونة والقدرة على التعلم من الأخطاء** ولكن بطريقة غير قوية أو متسقة .

تفهم الآخرين

يظهر **تفهم الآخرين** أساساً فى صورة الإحساس بتوجهات الآخرين واهتماماتهم ومشاعرهم (**تفهم** أ١-٣). ويستخدم هذا التفهم لتكييف العروض أو تعديلها (وكذلك الاتصالات غير الرسمية) ، وللمساعدة أحياناً على تفهم حاجيات عميل أو مستخدم طرفى .

لقد أمضى عامل التثقيب هذا ثلاثين أو أربعين سنة فى تلك القواعد ؛ ليس من المعقول أن تقف أمام شخص كهذا ، وتعلمه كيف يقوم بالتثقيب إلا إذا كنت ترغب أن تُلقى فى حفرة من الوحل .

الاهتمام بالنظام والنوعية

لقد ظهر **الاهتمام بالنظام والدقة والوضوح** لدى الفنيين والمتخصصين أكثر من معدله فى أغلب الوظائف (حوالى ٥٪ من المؤشرات).

وغالباً ما كان مركزاً حول الوضوح من أجل الاتصال ، أو سهولة الرجوع إلى المرجع مُستقبلاً أو كليهما ، وقد كان الاهتمام العام بالنظام ووضوح الأدوار والتوقعات والمهمات سائداً فى معظم النماذج (**نظام** ٢،١):

كنت أعمل مع (الجيولوجيين) المسئولين عن الإنتاج فى البئر ، وسألتهم عما إذا كانوا قد وضعوا برنامجاً للاختبار ؛ فأجابوا "ليس بالضبط". كنت أرى من واقع خبرتى فى هذا المجال أنه من المفيد دائماً أن توضح الأمور كتابياً كما هو الحال فى أى منصب فنى عالٍ . لذلك فقد قلت لهم : "حسناً ، هل ترون أن أصمم اختباراً؟" فوافقوا . وهكذا استحضرت خبراتى التى حصلت عليها فى الخارج ، وألفت الأسس اللازمة لاختبار البئر خطوة بخطوة .

كذلك فقد كان التأكد من صحة المعلومات ودقتها وتتبع جودة البيانات واضحاً فى أغلب النماذج (**نظام** ٤–٥) ، كما اشتملت بعض النماذج على تصميم نظم جديدة للرفع من مستوى النظام أو تحسين جودة البيانات (**نظام** ٦) ، وغالباً ما ظهر ذلك لدى متخصصى ومبرمجى الحاسب الآلى :

كان دورى فى اختبار البرنامج هو التخطيط ، وبدء البرنامج وتنفيذه وإنهاؤه ، ثم كتابة تقرير يلخص كل الأنشطة . رأيت العديد من الأشياء التى لم توثق . لن يستفيد الناس مستقبلاً من المعلومات المكتسبة ؛ لأنها محصورة فى ذاكرة شخص ما ، وعادة ما لا يكون ذلك الشخص موجوداً فى كل الأوقات .

البحث عن المعلومات

يظهر **البحث عن المعلومات** لدى الفنيين المتخصصين على نطاق واسع ، ويتدرج من توجيه الأسئلة إلى البحوث الشاملة ، وإشراك الآخرين الذين لا يتم إشراكهم عادة ، وهو شبيه جداً بربط شبكات الاتصال لدى الباحثين .

العمل الجماعى و التعاون

يُعدّ **العمل الجماعى والتعاون** أقوى الجدارات الإدارية بين الفنيين المتخصصين بفارق بعيد : حيث إن العديد من الأعمال الفنية تسهر على إنجازها فرق ، أو تتطلب تنسيقاً قوياً مع مجالات أخرى ؛ لذلك فإن القدرة على إفراز روح التعاون عن طريق الصدق فى حث الآخرين على المساهمة (**جماعى ٤**) ، وعن طريق التنويه بجهودهم وتمكينهم (**جماعى ٥**) تعتبر من الجدارات الهامة :

حسناً ، أنا أعرف كل الأفراد فى الموقع ، وبإمكانى فى هذا الوقت بالذات النزول هناك ، وسؤالهم عن كيفية عمل أى من هذه المعدات . تجمعنى صداقة مع كل واحد ، ونتبادل حوار الأصدقاء ، لدينا فى أغلب هذه المناطق أفراد أمضوا وقتاً طويلاً هناك ، ولهم خبرات كثيرة مع هذه المعدات . أغلب رؤساء المجموعات أمضوا بعض الوقت هناك . وبإعلام رئيس المجموعة وعامل المضخة وربما الميكانيكى المقيم - سيكون بإمكانك أن تتعرف مباشرة على المشاكل ، وعما قد يحدث إذا قمت بتغيير أى شىء.

الخبرة

كثيراً ما تظهر **الخبرة الفنية** فى متخصصى ومبرمجى الحاسب الآلى . وتظهر **المعلومات الفنية** فى العديد من أمثلة **التفكير التحليلى والمبادرة والإنجاز** . ويتضح الارتباط بين اتساع مدى **المعلومات الفنية** (بما فى ذلك بعض المعلومات عن موضوعات هامشية نوعاً ما ، مثل مهندسى برامج الحاسب الذين يعرفون الكثير عن الأجهزة)، وبين الحلول الابتكارية .

ويتميز أفضل الفنيين المتخصصين برغبتهم فى استخدام **المعلومات الفنية** لمساعدة الآخرين فى حل مشاكلهم (**خبرة** د٢٠) ، وبتحمسهم للأوجه الفنية للعمل (مؤشر متفرد **للخبرة الفنية**) :

أعتقد أن الجانب الطريف فى هذا العمل بالنسبة لى هو الجانب المنطقى . أنا أحب النظر إلى الجداول البيانية الخاصة بالآبار. يرجع الأمر إلى طفولتى عندما كنت أحب النظر إلى خرائط الطرق. إن جزءاً هاماً من هذه الوظيفة يتمثل فى التعامل مع الجداول الحائطية والخرائط المجسمة وبيانات الضغط.

كما أنهم يحافظون على **المعلومات الفنية** ، ويستزيدون منها عن طريق الدوريات والمؤتمرات والدورات والوسائل غير الرسمية (**خبرة** ج٢-٣).

التوجه لخدمة العملاء

يتم التعبير عن **التوجه لخدمة العملاء** (خصوصاً لدى أفضل فنيى نظم المعلومات) عن طريق الاهتمام بالتعرف على الحاجيات الحقيقية للمستخدم الطرفى ، وتركيز العمل على الحلول الموجهة للوفاء بحاجيات العميل الداخلى (**عملاء** ٦).

عملت مع المديرين عن كثب من أجل تعديل البرنامج حتى يستجيب لحاجياتهم .

جدارات أخرى

يظهر المتفوقون من الفنيين المتخصصين العديد من الخصائص الأخرى **للنضج الشخصى** مثل : **المرونة** ، و**القدرة على التعلم من الأخطاء** ولكن ليس فى نمط قوى أو متناسق.

وقد تم ذكر **الإلزام/الحزم** فى أكثر من نصف النماذج ، ويتمثل ذلك عادةً فى تحديد الشخص لموقفه ، أو حدوده بقوة (**إلزام** ٣-٤). ويبدو أن هذه الخاصية تتعلق **بالثقة بالنفس** ، و ليس بالمهارات الإدارية فى ذاتها .

وتظهر **قيادة الفريق** ، **تطوير الآخرين** ، **وحل الخلافات (جماعى ٧)** بقوة فى عدد صغير من نماذج الفنيين المتخصصين ، ولا تظهر مطلقاً فى النماذج الأخرى . ويبدو أن هنالك جدارات تخص مواقف معينة أو مؤسسات معينة، ولكن ليست خاصية للمهنة بأكملها. فعندما تظهر جدارة **تطوير الآخرين** فإنها تغطى المدى بأكمله بما فى ذلك التطوع بإنشاء الفصول لتدريس الخلفيات ، أو المهارات الفنية للآخرين (**تطوير** ٦و٧).

تم التركيز على **بناء العلاقات أو شبكة الاتصال** مع الزملاء المتخصصين (عادة خارج المؤسسة) فى بعض النماذج ، ولم تذكر فى البعض الآخر . وقد تبين أن النماذج التى تدور حول البحث العلمى على وجه الخصوص تركز أكثر على **شبكة الاتصال** و على **إثارة الأفكار** مع الزملاء :

وهكذا فقد خضت فى هذا الأمر عن طريق الوسائل العلمية غير الرسمية لنقل الأفكار ، وعن طريق التحدث إلى فلان وفلان ، وذلك لتحديد نوع العمل الذى كانوا يقومون به فى هذا المجال ، وتحديد اهتماماتهم خاصة . ثم فكرت فى نوعية التجارب التى أتقنها ، وفيما قد يكون ذا جدوى .

وتتناغم هذه الاستنتاجات مع البحوث التى توضح أن الفنيين المتفوقين هم بمثابة أشخاص يحسنون تبليغ المعلومات والأفكار[١] ، ويعملون فى صلب "كليات خفية [٢] فى مجالاتهم (ونقصد بذلك شبكات اتصال).

وقد يميل التطبيقيون من الفنيين أو المتخصصين إلى الاتصال الشبكى مع الزملاء داخل نفس المؤسسة . وفى كلتا الحالتين فإن الهدف الأساسى من شبكة الاتصال هو سريان المعلومات وليس المحاباة أو **التأثير**.

المديرون الفنيون/ المتخصصون

هناك شبه كبير بين هؤلاء المديرين والمديرين الآخرين ؛ فالانتقال من المناصب الفنية المتخصصة إلى المناصب الإدارية يتطلب تطوير جدارات **التعامل مع الآخرين و**

الجدارات الإدارية ، وعلى وجه التحديد جدارات **تفهم الآخرين والأثر والتأثير والعمل الجماعى والتعاون** .

كذلك يحتاج **التوجه نحو الإنجاز والخبرة الفنية** إلى التحول من المحور الذاتى إلى المحور الاجتماعى ، أو إلى المزيد من تأييد الآخرين ؛ فالخطر المحدق بالمدير الفنى الجديد ، مثله فى ذلك مثل مدير المبيعات الجديد- هو احتفاظه بالكثير من أدواره كفرد مساهم . وعلى سبيل المثال ، يميل مديرو الأبحاث المتوسطون إلى تولى زمام الأمور فى المشروعات عند ظهور صعوبات ، وذلك بدلاً من استخدام خبراتهم فى التفكير فى الأسئلة التى سوف توجه مرءوسيهم ، ترشدهم إلى حل الصعوبات بأنفسهم .

الهوامش

١ - Shapero, A. (1989), **Managing Professional People: Understanding Creative Performance** (pp. 137 ff.), New York : Free Press; Pelz, D. C. & Andrews, F. M., (1976), Science in organizations (pp.35-53), Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.

٢ - Crane, D. (1972), Invisible colleges, Chicago : University of press. Chicago

الفصل الرابع عشر
مندوبو المبيعات

تختلف جدارات مندوبى المبيعات باختلاف طول دورة المبيعات وتعقدها ، وباختلاف خصائص الشركة والإقليم والمنتج ونوعية العميل .

يمكن وضع وظائف المبيعات على هيئة (خط) متصل يمثل طول دورة المبيعات وتعقدها. (الفترة الزمنية الرابطة بين أول اتصال حتى إنهاء البيع وكذلك عدد المداخلات أثناء هذه الفترة). على سبيل المثال يعمل مندوبو التسويق الهاتفى من خلال دورات قصيرة للغاية (أقل من ساعة بكثير) . على حين يعتبر الاستشاريون ومندوبو الائتمان فى البنوك ومديرو علاقات العملاء مندوبى مبيعات للدورات الطويلة .

يستعرض الجدول (١-١٤) خصائص مناصب المبيعات للدورات القصيرة والمتوسطة والطويلة . وتشمل النماذج التى تم النظر فيها ما يلى :

- مبيعات الدورات القصيرة : مندوبو التسويق الهاتفى والتجزئة .
- مبيعات الدورات المتوسطة : المبيعات غير الفنية المتكررة فى قطاع الأعمال : مواد التغليف ، الكيماويات ، الكتب المدرسية ، المساحات الإعلانية ، منتجات تجزئة لإعادة البيع.
- دورات طويلة ، مبيعات فنية : الحاسبات الآلية ، نظم الحاسبات ، معدات معقدة أخرى فى قطاع الأعمال ، المداخلات الاستشارية.
- المبيعات المالية : التأمين ، سمسرة الأسهم المالية ، مندوبو الائتمان فى البنوك ، مندوبو مبيعات آخرون فى البنوك يبيعون أدوات مالية .

يتنوع العملاء بين أشخاص (مبيعات التجزئة) وأعمال صغيرة إلى مؤسسات ضخمة أو وكالات حكومية . يراوح حجم البيع فى عينتنا من مئات قليلة من الدولارات إلى ملايين الدولارات .

الجدول (١ - ١٤) خصائص وظائف المبيعات للدورات القصيرة والمتوسطة و الطويلة

الدورة القصيرة	الدورة المتوسطة	الدورة الطويلة
أغلب وظائف التجزئة .	بعض التجزئة ، الكثير من مبيعات الأعمال .	مبيعات معقدة للأعمال.
مشتر فرد .	مشتر واحد أو مجموعة صغيرة .	العديد من علاقات الشراء.
تأثير فردى فقط أو تأثير طفيف على الأعمال	تأثير صغير إلى متوسط على الأعمال .	وقع كبير على أعمال العميل.
مداخلات قصيرة ، لا تتجاوز المداخلة الواحدة عادة .	مداخلات متكررة مختصرة ، على نطاق روتينى عادة .	علاقات طويلة معقدة : ارتباط وثيق بقرارات العميل وتطبيقاته.
أعداد كبيرة من العملاء .	عملاء كثيرون .	عدد أقل من العملاء.
دولارات قليلة للبيع الواحد .	دولارات متوسطة للبيع الواحد .	دولارات كثيرة جداً للبيع الواحد.
رفض متكرر جداً .	رفض مختلف الكمية .	رفض قليل نسبياً.
منتجات مختلفة غير مهيأة خصيصاً للعميل ، تركيب بسيط .	الموردون الآخرون يعرضون منتجات مشابهة، غير معقد فنياً.	منتجات فنية معقدة ، قد تكون معدلة وفقاً لطلب الزبون ، يتم تركيبها ودعمها.

وقد تم وصف الجدارات لدى المتفوقين من مندوبى المبيعات فى ترتيب تنازلى للتكرارات : انظر النموذج الشامل الموضح فى جدول (٢-١٤) .

نموذج شامل لمندوبى المبيعات

أهم موضوعات الجدارة لمندوبى المبيعات هى **مجموعة الإنجاز والتصرف ومجموعة الأثر والتأثير** فى التعامل مع الآخرين ، وقد تم ذكر هاتين المجموعتين بتكرارات متساوية تقريباً و كلاهما أساسى لنجاح البيع . و بالرغم من وجود مؤشرات وأمثلة أكثر **للأثر والتأثير** ، إلا أن **التوجه للإنجاز** على درجة متساوية من الأهمية . فى دراسات حديثة لمندوبى المبيعات اشتملت على أعداد كبيرة من متوسطى الأداء ، ظهر

جدول رقم (٢-١٤) نموذج جدارة شامل لمندوبي المبيعات

الوزن*	الجدارة
xxxxxxxxxx	**الأثر والتأثير** تحقيق المصداقية . ينكب على المسائل المتعلقة بالعملاء واهتماماتهم . التأثير غير المباشر . يتنبأ بتأثير كلماته وتصرفاته .
xxxxx	**التوجه للإنجاز** يضع تحديات قابلة للتحقيق. يستخدم الوقت بفعالية. (يحسن عمليات العميل). يركز على فرص ربحية محتملة.
xxxxx	**المبادرة** يصر ، لا يستسلم بسهولة . يقتنص الفرص. (يستجيب لتهديدات المنافسين).
xxx	**تفهم الآخرين:** يتفهم آراء الآخرين ومقاصدهم. يتفهم توجهات ومعاني الآخرين. يتنبأ بردود فعل الآخرين.
xxx	**التوجه لخدمة العميل:** يبذل جهداً إضافياً للوفاء بحاجيات العميل. يتابع علاقاته مع العملاء وشكاويهم. (يصبح مستشاراً مؤتمناً للعملاء).
xxx	**الثقة بالنفس:** يثق في قدراته الذاتية. يأخذ التحديات على عاتقه. أسلوب متفائل.
xx	**بناء العلاقات.** يحافظ على صداقات متعلقة بالعمل. لديه شبكة اتصال يستخدمها.
xx	**التفكير التحليلي :** يتوقع العقبات ويستعد لها. يفكر في تفسيرات أو خطط متعددة.

تابع - للجدول (٢-١٤)

الوزن	الجدارة
xx	**التفكير الإدراكى :** يستخدم القواعد البديهية. يلاحظ أوجه الشبه بين الحاضر والمستقبل.
xx	**البحث عن المعلومات :** يحصل على المعلومات من مصادر متعددة.
xx	**الوعى بالمؤسسة :** يتفهم مجريات مؤسسة العميل .
استهلالية	**الخبرة الفنية** لديه المعلومات الفنية المناسبة أوالمعلومات المتعلقة بالمنتج.

* الوزن: يشير إلى التكرار النسبى الذى تميز به كل جدارة المتفوقين من المتوسطين . انظر صفحة ٢٢٣ (تفسير تكرارات المؤشرات).
ملاحظة : البنود التى بين قوسين تنطبق فقط على بعض وظائف المبيعات .

أن مندوبى المبيعات متوسطى الأداء تعوزهم جدارة **التوجه للإنجاز** أكثر مما تعوزهم جدارة **الأثر والتأثير** .

الأثر والتأثير

يشغل إقناع الآخرين - بشراء السلعة على وجه الخصوص - الحيز الأكبر من وقت مندوبى المبيعات ، وبالتالى الجزء الأكبر من المؤشرات السلوكية. وقد تظهر جدارة **الأثر والتأثير** فى بعض مندوبى المبيعات المتفوقين على مستوى المهارة ، وقد تكون مدفوعة أصلاً بدافع **إنجاز** خفى ؛ حيث إن على مندوب المبيعات الذى يرغب فى الالتزام بأهداف صعبة أن يتعلم كيف يقنع الآخرين بفعالية .

وأغلب إستراتيجيات التأثير واضحة نسبياً.

إستراتيجيات تشترك فيها جميع وظائف المبيعات :

- الاهتمام بإرساء المصداقية ، أو تسجيل انطباع معين آخر (بما فى ذلك استخدام

تفاصيل الزى أو اللغة أو المحيط... إلخ لترك انطباع ما، **أثر** أ٤). هذه الجدارة تكتسى أهمية خاصة للبيع عبر الثقافات (مثال : أمريكى يبيع فى آسيا) ، ولكنها تظهر بدرجة أقل فى نفس الثقافة :

أحياناً تتعامل مع عمال المصانع ، وإذا اقتضى الأمر أن تخلع سترتك ، وتشمر على ساعدك فلا تتردد . عادة ما أذهب هناك بدون حقيبة وبدون إحساس بالتميز، وأتبسط معهم فى الحديث بلكنتهم الدارجة ، وأدعوهم إلى تقاسم وجبة بسيطة فى العمل. بالنسبة للرداء فإننى أعلم أننى لو كنت ذاهبًا لمقابلة من يرتدون (الجينز) والفانلات فإننى لن أذهب مرتدياً بزة ذات ثلاث قطع ، وإنما شيئًا ما بين هذا وذاك .

- تفهم أهم مشاكل العميل واهتماماته والسعى للاستجابة لها (وفى هذا الإطار بالتحديد ، تظهر أهمية الدور الذى يلعبه تفهم الآخرين **تأثير** أ٤).

لقد أردت أن يشترى العميل عشرة أضعاف ما يشترى عادة ، أعتقد أن بإمكانه ذلك لأننى كنت سأحصل على أموالٍ تعاونية وأننى سأجرى عروضاً وبياناً للضمانات . لقد قمت بتغطية كل الأسس للتأكد من أن جهود البيع سوف تكون جيدة ، حتى يزول تخوف العميل من التكدس الزائد للمواد (أيضاً مستوى متوسط من ***الإنجاز****) .*

- استخدام الخبراء أو طرف ثالث لإقناع العميل (**تأثير** أ.٧) :

عندما ذهبت لزيارته فى المرة التالية ، أحضرت مدير المنطقة وخبير تسويق معى ؛ حتى يعلم أننا نأخذه مأخذ الجد. تبسم قليلاً ، ثم اعترف لاحقاً أنه كان يريد مضايقتى ، وذلك بعدم إعطائى الوقت الذى أحتاج إليه لمقابلته . ولكن حيث إننى أحضرت أولئك الأشخاص معى ، فقد تبين أن شركتنا مهتمة بأعماله بالفعل ، ومنذ ذلك الحين بدأ يُظهر الجدية فى تعامله معى ، وأصبح بمقدورنا أن نجلس ونتحدث سوياً .

- اختيار المعلومات التى سوف تُقدم وغربلتها (لا تذكر فى النماذج المالية وربما كانت غير مجدية أو غير أخلاقية فى الأطر المالية، **تأثير** أ.٧):

قالت : "أخرج هذه المكنة من هنا الآن". وبدلاً من محاولة تحديها قلت : "حسناً، دعينى أراجع الخدمات". وقلت لهم ما الذى أنوى فعله بالضبط : قلت : "سأهتم بالأمر من أجلك". أحياناً هذا يعنى أنك سوف تصلح هذه المكنة بدلاً من إحضار مكنة جديدة . إن ما كانوا يودون سماعه هو أنك سوف تهتم بالمشكلة .

- تفهم نظرة الآخرين إلى مندوب المبيعات ، توقع تأثير تصرف معين أو تصريحات معينة (**تأثير** أ.٤) :

أعتقد أن الناس يحبذون سماع كلمة "نظم"، إنهم لا يريدون سماع قولك إن "المعدات جميلة"، ولكن سماع "كيف يمكن لهذا النظام أن يساعدكم ؟" لذلك نستخدم هذه الكلمات . كذلك أنا لا أحب أن أقدم المطبوعات فى هذا الوقت ؛ لأنها ستستحوذ على اهتمامهم وستشغلهم عن سماع ما أقول .

مبيعات الدورات الطويلة :

استخدام البيانات والمعلومات بطريقة فعالة بما فى ذلك الإعداد الجيد قبل العروض . (**تأثير** أ.٣ أو **تأثير** أ.٦ فى حالة التعديل وفقاً لنوعية الحضور).

لقد أعددت ما كنت سأقول قبل ذلك. ناقشت خطوات العرض مع المدير ومع (الخبير الفنى) . ودونت ملاحظات . وحاولت أن أتنبأ بأسئلتهم . ووضعت قائمة بكل الاتصالات فى هذه المنطقة ، بما فى ذلك الأشخاص الذين سأتصل بهم لشكرهم ، وكذلك كيفية إصدار طلبيات وما إلى ذلك .

- توضيح فوائد الاقتراح للعميل . قد يكون هذا التصرف مطلباً أساسياً فى المبيعات الأخرى ، ولكن قد يغفل عنه مندوبو المبيعات المتوسطون فى غمرة حماسهم بالتفاصيل الفنية لمنتجاتهم :

- *لقد أشرت إلى فوائد المنتج ، واختصرنا معدل إعادة التزويد الذى يعنى توفيراً فى النقود ؛ فساعدناهم على التوفير فى تكلفة المنتج . إن تكلفة تشغيله أقل بكثير من المنتج القديم . وقد وضحت ذلك قائلاً : " انتبه ، تعلم أننا خفضنا المعادلات بهذا المقدار، وهذا سوف يعنى*

نصف السعر". فنظر إلىّ متعجبًا ! . وأضفت : "وعلاوة على ذلك فقد انخفضت معدلات الغسيل بمقدار الثلثين ، وهذه كمية كبيرة من المياه". وأخبرته بعدد الجالونات فى الدقيقة ؛ لذلك فقد أعجب بذلك أيما إعجاب .

● استخدام تصرفات درامية أو عملية لتوضيح نقطة ما . هنالك مسحة مسرحية فى العروض والتوضيحات التى يقدمها الكثير من مندوبى المبيعات الفنية المتفوقين (**تأثير** أ٥):

*لقد قضيت كل اليوم تقريباً وأنا أحاول إصلاح المكنة باستخدام قطع وأشياء صغيرة حصلت عليها محلياً ، وأخيراً احترق المحرك وكان علينا إحضار خلاط متنقل من موقع آخر . هناك أمر واحد أريد أن أذكره ، وهو أنهم كانوا مندهشين حقاً من أن شخصاً من قسمى يشمّر عن ساعديه ، و يدير تلك الأنابيب المعدنية ويحفر ويتسخ ويعمل على معدات شخص آخر . لم تكن مسؤولية قسمنا بأى حال من الأحوال ، ولم يعتبروا هذا من مسئولياتى ؛ لذلك كانوا يقدرون المساعدة ؛ إذ لم يكن فى حسبانهم أن رجلاً من قسمى قادر على تقديم كل هذا الدعم (تظهر **خدمة العملاء** أيضاً).*

تعديل إستراتيجيات **التأثير** وفقاً لموقف معين :

بكل بساطة جلست هناك ، وأخذت قياسات تفصيلية للمكان الذى سوف توضع فيه المكنة وقلت لهم : "يمكنكم تحريكها إلى هنا بمقدار س بوصة وسيكون هذا عظيماً. أتعلم إنه بهذه الكيفية سيكون لديك ممر جيد لحركة المستخدمين . كل هذه المساحة الإضافية التى كانت تحتلها المكنة القديمة؟ .

ويبدو أن **للأثر والتأثير** أهمية خاصة للمبيعات فى قطاع الأعمال (إذ تظهر فى (٢٢٪) إلى (٢٩٪) من المؤشرات) وأهميته أقل نوعاً ما فى التميز فى ميدان المبيعات المالية والتجزئة (١٢٪ إلى ١٧٪ من هذه النماذج) .

مبيعات المؤسسة (دورات طويلة ومتوسطة) *: تشمل هذه النماذج* ***تفهم المؤسسة*** *(لا ينطبق على مبيعات التجزئة) كأساس لإستراتيجيات التأثير الواسع ، ويمثل* ***تفهم المؤسسة*** *مقدار (١٦٪) من عناصر تمييز ذوى الأداء المتوسط ، وفقاً لهيكل اتخاذ القرار لدى العميل ؛*

*فالعملاء الذين يتخذون قراراتهم من خلال لجان معقدة مثل المدارس والمناطق الدراسية عند شراء الكتب المدرسية يتطلبون أقصى قدر من **تفهم المؤسسة** لدى مندوبى مبيعاتهم :*

لقد قمت بإعداد الهيكل التنظيمى للأشخاص الواجب مراعاتهم عند تحديد الأطراف التى ستوجه جهود بيع [المنتجات] لها . لقد تبين من ذلك بسرعة أن نائب الرئيس التنفيذى الحديث نسبياً فى مجلس الإدارة كان نجماً صاعداً و"ابناً مدللاً" لرئيس المؤسسة . كان هو صانع القرار الحقيقى ، ولديه تفويض مفتوح من الرئيس ، لذلك فلن يرتفع القرار إلى أى مستوى أعلى . لقد وجدنا أن تكوين علاقة معه كان فعلاً لصالحنا ، وأعتقد أن هذه العلاقة كانت المدخل الرئيسى للصفقة .

التوجه للإنجاز

بالرغم من أن **التوجه للإنجاز** قد ورد ذكره بعدد تكرارات أقل من **الأثر والتأثير** إلا أنه قد يكون أكثر أهمية للأداء المتفوق . وقد أكدت الدراسات المتعلقة بالدوافع الكامنة (مثلاً تمارين القصص المصورة) على أهمية الحاجة إلى الإنجاز لدى مندوبى المبيعات [١] (ولم يظهر ذلك فى الدراسات المتعلقة بقياسات الأفكار والتصرفات فى العمل).

يبدأ **التوجه للإنجاز** بإدارة الذات (**إنجاز** ب١) لجميع أنواع مندوبى المبيعات : وهذا يعنى أن الشخص يرسم لنفسه أهدافاً صعبة ولكنها قابلة للتنفيذ (وهى عادةً أسمى من تلك التى تحددها الإدارة - **إنجاز** أ.٥) ، وأن يستخدم وقته بكفاءة (**إنجاز** أ.٤، ب.١) . وقد ورد ذكر الاستمتاع بالتنافس فى بعض نماذج المبيعات :

بإمكانى القيام بعمل أفضل من ——— فى مساعدة العميل .

كنت أجد متعة فى جعل خطاباتى تبدو أفضل من خطابات مستشار الاستثمار.

***بيع التجزئة** : قد يحول مندوبو المبيعات المتفوقون الزبائن غير الواعدين إلى مندوبى مبيعات آخرين ؛ ذلك أنهم مهتمون باستخدام أوقاتهم بفعالية .*

عندما يكون هناك بعض الكساد فى الأعمال ؛ فإنى أقوم بتنقيح العروض واستحداث معرفتى بالمنتج وأكتب بعض خطابات الشكر .

مبيعات الدورة المتوسطة والدورة الطويلة *: يشكل* ***التوجه للإنجاز*** *فى نماذج هذه المبيعات نسبة مئوية أعلى منها فى نماذج مبيعات التجزئة ، ويُركز على تحسين عمليات العميل* ***(إنجاز*** *أ.٤، ب.٣) تماماً كما يُركز على* ***الكفاءة الشخصية*** *. كذلك فهو يشمل : التوجه نحو النتائج ، تحليل التكاليف والعوائد ، وأحياناً الدخول فى مخاطر محسوبة (خصوصاً لدى مندوبى المبيعات فى مواقع تسمح لهم بهندسة الصفقات) :*

*قد أذهب إلى مليون محل (س) من هنا إلى ما لانهاية له ، وأحصل على كل ما أريد من تربيت على الكتف ، ولكنى أستطيع فعلاً أن أحرك مؤشر حساب مثل (سلسلة متاجر كبيرة) هناك حيث كانت الأعمال . من السهل أن تذهب إلى أماكن فيها (جون وشيرلى) وتتناول العديد من أكواب القهوة ، ولكن ليس هذا هو التحدى الحقيقى . (****التوجه للنتائج*** *، التركيز على الربح المحتمل) :*

يمكننى أن أقول إننى قد أكون وفرت ست أو سبع ساعات من يومهم، إذا اعتبرنا الأشياء التى كانوا يقومون بها؛ لقد كانوا يمضون وقتاً طويلاً فى المقارنة ، والفرز مع النظام السابق ، ولم يكن عليهم أن يفعلوا هذا مع نظامنا ، ولذلك فقد أعجبت به .

مبيعات الدورات الطويلة *: تركيز الجهود أو صناعة القرارات وفقاً لما يمليه أقصى حد أدنى من الربح المحتمل (****إنجاز*** *أ.٦) :*

النقطة هى أنك لا تأخذ موقفاً اعتباطياً . إن ما تبين لى هو أنه إذا كان لدينا برنامج أو سياسة ما فى حين يريد العميل شيئاً مختلفاً ، وكان على استعداد لتحمل المسئولية الشخصية عن التصرف ولحماية البنك ، وإذا كانت أمامنا فرصة لتحقيق ربح ؛ فإنه ينبغى لنا أن نقوم بذلك [يظهر ***المرونة*** *أيضاً] .*

المبادرة

عادة ما تأخذ **المبادرة** لدى مندوبى المبيعات شكل الإصرار والمثابرة : أى محاولة العمل مراراً و تكراراً (ربما بطرق مختلفة) لساعات طويلة ، وعدم اليأس فى مواجهة الرفض (**مبادرة** أ.١ ،ب+٢) :

باستطاعتى أن أقول : إننى لا أعرف يوم العمل ذى الساعات الثمانى . لقد استيقظت فى الساعة الثانية هذا الصباح لإعداد عرض المبيعات . وها أنا أقوم بالاتصال بالمحلات طوال النهار ، وفى المساء سوف أقوم بإعداد البرامج والعروض التوضيحية .

رأيت الشخص مرة كل عشرة أيام حتى إنه سئم الاستجابة لمكالماتى .

دورات المبيعات المتوسطة والطويلة : تشمل المبادرة وانتهاز الفرص واتخاذ التصرف الفورى للتعامل مع المنافسين الذين يشكلون خطراً . و بصفة عامة ، القيام بأكثر مما تتطلبه الوظيفة (**مبادرة** أ.٢-٤ ، ب.٢+) . لقد قام أحد مندوبى الائتمان ببيع حساب لطبيبه ، وهو فى المستشفى يعانى مرضاً خطيراً ، على حين قام أخر فى نهاية مقابلته معنا بسؤال مُجرى المقابلة عما إذا كانت لديه وصية بالنسبة لهذا المندوب فإن كل شخص يعتبر عميلاً محتملاً :

لذلك فقد قلت له (صاحب المحل) : بالرغم من أن لديك منصة مخصصة لسحب الصور فلماذا لا تضع حاملاً للعرض جوار مكان المحاسبة لإعطاء العملاء فرصة ثانية لشراء فيلم؟" . لا يذهب الناس عادة ، إلى البقالة بحثاً عن أدوات التصوير ، لذلك فإنهم لا يذهبون دائماً إلى منصة التصوير . ولكن قد يفكرون فى شراء فيلم أثناء توقفهم للدفع قبل الخروج .

تفهم الآخرين

يعتبر **تفهم الآخرين** جزءاً هاماً فى جميع نماذج المبيعات (المقدرة على تفهم التوجهات والاهتمامات والحاجات والتوقعات الخاصة بالآخرين ، وتفسير تصرفاتهم غير اللفظية) . إنه الدعامة الأساسية لكل من **الأثر والتأثير والتوجه لخدمة العملاء** . و يستخدم **التفهم** فى تفسير تصرفات الآخرين والتنبؤ بها (**تفهم** ب.١ ، ٣) من أجل **التأثير** عليهم أو **خدمتهم** بطريقة أفضل :

*أدركت من النظرات التى كانوا يتبادلونها أننى على وشك أن أفقدهم (**تفهم** أ.١)*

مبيعات الدورات الطويلة : فى بعض المبيعات الضخمة، يحتاج مندوب المبيعات

المتفوق إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد (الخبراء الفنيين ورجال الائتمان وموظفي المالية.. الخ) كفريق واحد. في هذه الحالات فإن المقدرة على ملاءمة الزملاء بالعملاء واستخدام الحساسية لنوعية كل من العميل والزميل تميز ذوى الأداء المتفوق.

التوجه لخدمة العملاء

يتدرج **التوجه لخدمة العملاء** من الخدمة الفورية اللطيفة إلى لعب دور الاستشارى بالنسبة للعميل فى قرارات هامة ، ويشكل جزءاً صغيراً (٥٪ -٦٪) من نماذج المبيعات ولكنه هام جداً. إن المعنى الحقيقى *لخدمة العملاء* هو تخصيص وقت للتعرف على حاجيات العميل الحقيقية ، ومطابقتها مع الخدمة أو المنتج (**عملاء** أ.٦) والقيام بجهد إضافى للوفاء بمتطلبات العميل (**عملاء** أ.٤،ب.٢+):

كان من المهم أن تعمل المُعِدّة على الوجه الأكمل، ولذلك فقد بقيت قرب العميل تماماً كما فعل ممثلو خدمة العملاء ؛ للتأكد من أن الأفراد يتدربون بالشكل الصحيح، والتأكد من أنهم يرحبون بالتغير فى المعدات ، فقد كنت حقيقة هناك للمساعدة على التغيير ، وقد رحب العميل بذلك .

عندما قررنا أن ننتهى من تحويل الأسهم ، قمت بالاتصال شخصياً بالعملاء الكبار. كنت متيقناً أن بعضًا منهم سيرغب فى الحصول على توصيات منى بشأن التحويل ، لذلك فقد زرت العديد من بنوك نيويورك ، وبعضاً من بنوك فلادلفيا، وقمت بتقييمها جميعاً والخروج بتوصيات. وقد قبل أغلب العملاء توصياتى . كذلك فقد أنشأنا برنامجاً آلياً للمساعدة فى التحويل .

مبيعات الدورات الطويلة والقيمة : يلعب مندوبو المبيعات المتفوقون دوراً كاستشاريين مؤتمنين للعملاء (**عملاء** أ.٨). ومن الواضح أن القيام بهذا الدور على مر الزمن يستوجب من الشخص أن تكون لديه معلومات عن كل من المنتج ، وأعمال العميل على حد سواء. فى بعض الأحيان يمتد القيام بهذا الدور إلى الوقوف إلى جانب العميل ضد شركة مندوب المبيعات فى الشكاوى التى تستند إلى أساس متين ، أو إلى نصح العميل بعدم التقدم بطلبيات أكبر من تلك التى يمكنهم تحملها بسهولة (**عملاء** أ.١):

كان لهذا العميل مشاكل مالية ، وكنت قد طورت معه علاقة حميمة على مر السنين كصديق وكشريك أعمال ومندوب مبيعات ، و لرأيي عنده قيمة خاصة من واقع هذه العلاقة . حاولت أن أعيد تقويم أعماله ومساعدته على التكيف مع تغيرات السوق ؛ فقد كان في السابق يعمل في تجارة الجملة ، وأقنعته أن يركز جهده على تجارة التجزئة ، وربما يستبعد بعض الطرق غير المربحة ، ويبسط أعماله ويركز على القطا ع الذى يستطيع أن يحقق أكبر قدر من الربح .

الثقة بالنفس

تعتبر **الثقة بالنفس** (على مستوى الثقة في المقدرة الذاتية والشعور بالثقة تجاه ظروف التحديات الجديدة) هى الخاصية الذاتية السائدة لمندوب المبيعات . ويبدو أنها ذات أهمية قصوى خصوصاً فى تلك النماذج التى تصبح فيها الخبرة الفنية أقل مستوى من الأهمية :

أنا أفضل ------ .

فجأة وجدت نفسى مدير الحسابات فى واحد من أكبر بنوك العالم ، وكانت شركة أخرى من شركات الحاسب الآلى تحاول أيضاً الدخول إلى هذا البنك لأول مرة . كان الأمر صعباً نوعاً ما ، لكننى نظرت إليه من هذا المنظور : سوف أبذل قصارى جهدى ؛ وربما خرجت بإحساس حقيقى بالإنجاز .

يصف التعامل مع الفشل (وهو مقياس فرعى للثقة بالنفس) أسلوب الفرد فى تفسير وفهم الهزيمة والفشل والرفض ، ويعتبر جزءاً من العديد من نماذج المبيعات وليس كلها. وجميع أنوا ع مندوبى المبيعات يميلون إلى تفسير الرفض بطريقة متفائلة : كشىء قصير المدى و محدود المجال . ويعطى مندوبو المبيعات مزيجاً من المبررات الداخلية (شيئاً فعلته أو لم أفعله) والمبررات الخارجية (المنافسون وصلوا قبلى أو العميل لم يستمع) . وعادة ما تصحب التبريرات الداخلية لدى المتفوقين خطط للتحسين .

دورات المبيعات المتناهية فى القصر (مع رفض متكرر) : لا يظهر ذوو الأداء المتفوق سوى القليل من الاهتمام والقلق تجاه الرفض المتكرر ، وغالباً ما يستخدمون

تبريرات خارجية (**ثقة** ب.١) هذا إذا قدموا أى تبريرات أصلاً ، ذلك أن معدل التبريرات لدى كل المتألقين منخفضة. وعلى العكس من ذلك فإن ذوى الأداء المنخفض يخوضون فى أسباب مختلفة لتفسير ضياع كل بيع .

لم يتفهموا العرض : لأنهم جهلة ، كأنى كنت أقلد اللؤلؤ أعناق الخنازير.

أعتقد أن ما حدث (بخصوص ضياع الحساب) كان بسبب شدة المنافسة. لقد فقدنا الاتصال بمدير العمليات. ولا يهمنى من هو ، عليك أن توجد تلك العلاقة الشخصية. لابد وأن المنافسة كانت تحرك ذلك الشخص . لابد أن ذلك المندوب كان وراءه لمدة سنتين أو ثلاث ، طالباً منه أن يثبت نفسه ويأتى بنتيجة ، فى نفس الوقت الذى قدمنا له فيه نحن ذلك العرض السيئ المتعلق بالفلم . لقد احترق هذا الشخص ، ثم إننى عاملته بطيبة ، فكان ودوداً معى . ولكن كانت لديه نوايا خفية . صحيح كل شخص قادر على التلاعب بالآخرين ، وإيقاعهم فى فخ وذلك ما فعله هو بى .

مبيعات واستشارات الدورات المتوسطة والطويلة : كلما طالت دورة المبيعات، اقتربت التبريرات الداخلية والخارجية من التساوى (تحمل المسئولية). يبدو أن تحمل المسؤولية يتماشى مع ربط علاقة استشارية تحكمها الثقة مع العميل .

المبيعات المالية : يتصف مندوبو المبيعات المالية المتفوقون بأسلوب تبريرى داخلى يتسم بتحمل المسئولية (شبيه بأسلوب المديرين):

لقد أصبح المستفيد فى غاية الانزعاج من البنك واتصل ب "س". لقد كنت مخطئاً، فقد كان عليّ أن أتابع الأمر ، وكذلك كان على مدير العمليات متابعته أيضاً، و لكن لا يمكننى إلقاء اللوم عليه ، المسئولية الأولى كانت علىّ أنا . فى المرة القادمة سوف أتابع مثل هذه الأشياء .

بناء العلاقات

ينظر إلى **بناء العلاقات** عادة كجزء أساسى من المبيعات . وهذا صحيح بالنسبة لبعض أنواع المبيعات ، وخصوصاً المنتجات ذات الطبيعة الشرائية أو السلعية . فى

حين تعتمد مبيعات التقنية العالية ومبيعات الاستشارات بشكل أقل على **بناء العلاقات** وأكثر على **خدمة العملاء** أو **الخبرة الفنية** . وهى تشمل بناء الألفة (**علاقات** أ.٤):

كنت أتحدث مع عميلى ، وقلت له : إذا سكبت نبيذاً على هذا المنتج فسوف يتحلل فوراً . فقال لى : إنه يصنع نبيذه بنفسه فى المنزل ، وتحدثنا عن النبيذ لبعض الوقت .

وأحياناً يشمل بناء العلاقات تكوين شبكة اتصال واسعة (**علاقات** ب.٣ وما فوقها):

لقد حاولت مقابلة أكبر عدد من الأفراد ، و ذلك بمجرد التواجد والتحدث إلى الأشخاص فى المطبعة وإنشاء علاقات أخرى . كنت أطلب التحدث إلى الموظفين فى قسم المشتريات . المهم أن يتم تقديمك ، إلى الآخرين فشخص يقدمك إلى الثانى ، والثانى بدوره يقدمك إلى الثالث .... وهكذا تتم الأعمال.

يتضمن كذلك الحفاظ على علاقات الأعمال ، وتأدية زيارات لدعم تلك العلاقات:

لقد ذهبت من خلال (إد دى) ، كبير موظفى الاستثمارات ، الذى كان صديقاً حميماً لى . وقلت له : "إد ، أنا بحاجة إلى أن أمرر هذا الشىء بنجاح". فاستدعى رئيسه هناك (وهو الذى لا يشترك فى مثل هذه الأشياء عادة). وكان ذلك مفيداً للغاية.

دورات المبيعات المتوسطة مع بيوع متكررة : تعتمد هذه المناصب بشده على بناء العلاقات الشخصية مع المشترين :

كل ما فعلته خلال الأشهر الستة الماضية هو الاتصال بهذا الشخص مرات ومرات ، لقد دعوته إلى مباراة البيسبول ، وجلست معه على الغداء . وحاولت أن أكون صديقاً له لا غير . لم أحادثه عن شىء بخصوص المكنة أو العمل ، كان هدفى الوحيد هو أن أكون رفيقاً له .

التفكير التحليلى

قد يشمل **التفكير التحليلى** فى الدورات الطويلة للمبيعات الفنية والمالية العمليات الفنية وحل المشاكل أو تحسين العمليات للعميل . وما عدا ذلك يتعلق المحتوى عادةً بتفهم العميل وإقناعه . وتشمل أغلب الأمثلة جدارات **الأثر والتأثير والتأثير على مستوى**

المؤسسة أو التوجه لخدمة العملاء . ويتدرج **التفكير التحليلى** لدى رجال المبيعات من المستوى الأساسى إلى مستوى متوسط من التعقيد. ومن المؤشرات التقليدية ما يلى :

- الخروج باستنتاجات تتعلق باعتبارات العميل والخيارات التى يفضلها :

كان شديد المقاومة ، لكن نماذج التسجيل كانت تستهويه . وبادر بالسؤال : "هل يمكننى الحصول على دفتر من هذه؟" فكرت فى نفسى "حسناً لقد عرفت على الأقل أنه يريد شيئاً منا..." قلت :" فى الواقع لا يمكنك ذلك ، إنها تأتى مع الخدمة، ولكن دعنا نفكر فى طريقة ما لخدمتك" . استطردنا فى الحديث عن (س) ، وأخيراً قال : "حسناً ، إذا اشتريت كذا ، فلن أتمكن من ....." وفكرت : "مهلاً ، إنه يتحدث عن كذا بالرغم من أننى لم أذكرها على وجه الخصوص . لابد أنه يريد الشراء حقاً" .

- يتوقع العقبات ويعد لها (ردود فعل الآخرين عادة) :

لقد أدركت أن الزيارة ستكون صعبة ؛ لذلك فقد ذهبت هناك ، وبدأت مباشرة بسرد الفوائد والأسعار ، وصافى تكلفة ال ----- ، وجدول الدعاية ، ووضعت البرنامج كاملاً على الطاولة.

مبيعات الدورات الطويلة والمبيعات الفنية : تتطلب مزيداً من التعقيد فى الاستنتاجات ، أخذ العديد من العوامل فى الاعتبار ، وتستخدم فى حل المشاكل الفنية وإعداد إستراتيجية **تأثير** .

لقد دمجت بعض الاقتراحات التى قدمتها فى التصميم ، أقنعتهم أنهم إذا زادوا حجم الخزان فى المنسوب الأعلى فإنهم لن يحتاجوا لوضع خزان آخر فى المنسوب السفلى . كان علىّ فى البداية أن أسوِّق الفكرة لدى اثنين من المشرفين ، ثم أقنع مدير المصنع بالمنطقة أن ذلك سوف يكون أكثر جدوى اقتصادياً .

التفكير الإدراكى

غالباً ما يوجد **التفكير الإدراكى** فى المستويات الأساسية : والمقصود به استخدام الموظفين القواعد البديهية والتعرف على الأنماط ، أو التناغم فى تفاعلاتهم مع الآخرين (**إدراكى** أ.١) .

كل ما يهم هؤلاء الأشخاص هو السعر ، وتحديد وقت التسليم. لا يمكنك أن تضيع خمس عشرة دقيقة في تمهيد الجو عندما لا يكون لديك سوى خمس دقائق ؛ لذلك أدخل ومعي قائمة الأسعار وأقول : "هذا ما أستطيع أن أقدم لكم هذا الأسبوع . ما هو حجم طلبكم؟" ثم أكتب ما يقولون . وأُنهي كل ذلك في غضون خمس دقائق .

دورات المبيعات المتوسطة والطويلة : تحتاج هذه الوظائف إلى التعرف على التصرفات الأساسية اللازمة لحل مشكلة أو إنهاء المفاوضة (**إدراكي** أ.٤) .

عند هذا الحد ، اقترحت عليه أن يتصل بمجموعة التشطيب الأخرى . كان القصد من ذلك أنه باستطاعته أن يناور واحداً ضد الآخر . إذا أدركت مجموعة التشطيب الأخرى أنه يتفاوض مع مجموعة تشطيب خارجية ، فإنه سيكون في موقف أفضل يسمح له بطلب المزيد من المال مقابل أعماله .

وبالرغم من أن جُل أمثلة المبيعات تتوقف عند مستوى تعقيد منخفض أو متوسط إلا أن بعض مديري المبيعات التنفيذيين في المستويات العليا قاموا ببناء نظريات غاية في التعقيد عن دورات المبيعات أو إستراتيجيات غاية في التعقيد للتأثير على مؤسسة العميل.

البحث عن المعلومات

يشكل **البحث عن المعلومات** عن المنتجات والعملاء المحتملين واحتياجاتهم وعن المنافسة جزءاً من كل نموذج مبيعات :

كل يوم أحاول أن أتعلم شيئاً جديداً عن أحد المنتجات حتى أعرف دائماً شيئاً لا يعرفه سواي .

أنه شخص غير ملفت للنظر ، وبعيد عن مواضع الصدارة . ولكنني اكتشفت أن لديه رصيداً حوالي أربعمائة ألف دولار ، ومائتي ألف دولار نقداً مستثمرة في الأقراص الضوئية ، كما أن لديه عدداً من العقارات المؤجرة.

مبيعات الدورات الطويلة : يميل المتفوقون من مندوبي مبيعات الدورات الطويلة إلى توجيه أسئلة مباشرة ، والتعمق خلف ما هو واضح (**معلومات** ٣). ربما بسبب أن لدى عملائهم باعثاً أكبر للمراوغة ، أو أن لديهم حاجيات أكثر خفاءً مما يبدون :

لقد جلست معه ذات أمسية ، وناقشنا سريان العمل فى هذا المصنع ، وطلبت منه أن يحدد عدد الـ ----- التى يصنعها فى يوم ، أسبوع ، أو شهر عادةً - للقيام بتلك التوسعات- وسألته عن أهدافه وتوقعاته بالنسبة للنمو. وقمنا بترجمة ما يعنيه هذا فى الأشهر والسنوات المتتالية القادمة ، ثم نظرنا إلى تأثير هذا النمو على ما يمتلكه من مبانى المعالجة الحالية ، وعلى معداته وخططه . فأصبح واضحاً تماماً بمجرد أن اطلعت على أرقامه أنه سيواجه تقلصاً شديداً فى إنتاجية الـ----- إذا كان له أن يحقق النجاح المأمول .

الخبرات الفنية

مبيعات الدورات الصغيرة (التجزئة) : ينظر إلى الخبرة على أنها البحث عن المزيد من المعلومات عن المنتج (**خبرة** ج.١٠).

المبيعات المتوسطة (غير الفنية) : لم تدرج **المعرفة الفنية المتخصصة** فى تمييز ذوى الأداء المتفوق ، ولا يعنى هذا عدم الحاجة إلى مستوى ما من الخبرة (على الأقل معلومات عن المنتج) لشغل منصب مبيعات، لكنه يعنى فقط أنه مع توفر الحد الأدنى من المعلومات الفنية ؛ فإن المزيد منها لا يخلق الفارق بين ذوى الأداء المتوسط والمتألق .

مبيعات الدورات الفنية الطويلة : **الخبرة الفنية** مطلب أساسى (أو استهلالى) ، فى حين تعتبر هذه المعلومات والرغبة فى استخدامها لمساعدة الآخرين فى حل مشاكلهم - مفيدة فى خلق علاقة ثقة ، وتدعيم دور الاستشارى لصالح العميل ، إلا أن **الخبرة الفنية** فى حد ذاتها لا يُذكر لها أنها تفرق كثيراً بين ذوى الأداء المتوسط والمتألق .

وليس للجدارات الإدارية صلة وثيقة بالمبيعات فيما عدا جدارة **الإلزام والحزم** .

الإلزام والحزم

مبيعات الدورات القصيرة والمتوسطة : الغريب أن هذه الجدارة لم تميز مندوبى المبيعات المتفوقين فى مناصب المبيعات الأقل فنية للمؤسسات . ومن الجائز أن ذوى الأداء المتوسط فى تلك المناصب لديهم ما يكفى من **الإلزام** (الانطباع المعروف عن مندوب المبيعات اللحوح) .

مبيعات الدورات الطويلة و المبيعات المالية : لدى مندوب المبيعات المتفوق قابلية أكبر لرفض الطلبات غير المنطقية للعملاء ، ولإنهاء الموضوع بطريقة مباشرة وحاسمة (**إلزام** أ.٤، ب.٧) . كذلك يواجه الاستشاريون المتفوقون عملاءهم بطريقة مباشرة بخصوص مشاكل الأداء (**إلزام** أ.٦، ب.٧) :

(مندوب ائتمان يصف كيف قام بمواجهة بعض الورثة الذين لم يردوا على خطابات استفسارات متكررة عن أصول التركة) . أرسلت إليهم أخيراً جميع الخطابات المسجلة ، وقلت لهم إننى أترقب حضورهم إلى البنك فى وقت ويوم محددين ، وإنهم إذا لم يحضروا فإنه لن يكون أمامنا خيار سوى تقديم شكوى قضائية ضدهم ؛ فحضروا جميعاً ومعهم محاموهم ومحاسبوهم .

لقد قلت "فرانك ، أنا أريدك أن تعيد إلىّ هذه الطلبيات موقّعة ، وإذا كنت تتوقع أن نضع النظام فى نهاية هذا العام ، فعليك أن تعيد الطلبات فى ذلك الوقت ." ثم سألته بطريقة مباشرة : "متى تظن أن باستطاعتك أن تفعل ذلك ؟"

قال "علينا أن نرفع الأمر إلى الإدارة ، وقد يستغرق هذا الأمر أسبوعين أو ثلاثة للحصول على رد ." فقلت" سوف أعود فى غضون أسبوعين ونصف ، وسوف نجلس سوياً ونتحدث عنه ."

مديرو المبيعات

تبدو نماذج مديرى المبيعات أكثر شبهًا بنماذج المديرين الآخرين منها بنماذج مندوبى المبيعات ، ويرجع السبب جزئياً إلى أن قدراً مناسباً من الجدارة لدى مندوب المبيعات يعتبر شرطاً أساسياً لمنصب مدير المبيعات ، وهكذا فإنه من البديهى أن توجد خصائص مندوبى المبيعات المتفوقين بطريقة أو بأخرى فى مناصب مديرى المبيعات. ولذلك ، فإن نماذج مديرى المبيعات تمثل الجدارات الإضافية المطلوبة للنجاح كمدير مبيعات .

يتطلب الأمر زيادة بسيطة فى كل من **التوجه للإنجاز وتفهم الآخرين** ، وارتفاعاً طفيفاً فى مستوياتها من أجل الانتقال من منصب مندوب مبيعات إلى منصب مدير مبيعات .

كذلك يحتاج **التوجه للإنجاز** إلى أن يتحول من أداء الفرد إلى أداء المجموعة مع تركيز أكبر على الحد الأدنى . والمثال على ذلك هو أن بعض نماذج مديرى المبيعات فى المستويات العليا يركزون جهود التطوير والدعم على مندوبى المبيعات الأعلى أداءً ؛ لأنهم سوف يعطون عائداً أعلى على تلك الجهود.

وينطبق **تفهم الآخرين** أساساً الآن على علاقات المديرين بمندوبى مبيعاتهم ، وينبغى لهذا التفهم أن يكون أعمق مما كان عليه مع العملاء.

ويلاحظ انخفاض طفيف فى كل الجدارات لتفسح المجال **للجدارات الإدارية** بما فى ذلك التى تصبح الأكثر أهمية.

ويركز مديرو المبيعات فى **تطويرالآخرين** على التوجيه ، بما فى ذلك إعطاء التغذية المرتدة والاقتراحات ، والدعم والتشجيع. وعادة يتم التعبير عن توقعات إيجابية من مندوبى المبيعات.

ويركز **العمل الجماعى** على المعنويات العامة وعلى روح الفريق والجهد الجماعى والإشادة بفضل الآخرين.....الخ. وفى حين احتوى أحد النماذج على مؤشرات متعددة عن حل الخلافات فإن أغلب النماذج لم تذكر الخلافات.

ويكون التركيز فى الغالب على **تطوير الآخرين والعمل الجماعى والتعاون** مع قليل من **القيادة** وزيادة طفيفة فى **الإلزام** مقارنة بمندوبى المبيعات . ويركز **الإلزام** لدى المديرين على مواجهة مشاكل الأداء مع الحاجة إلى فصل ذوى الأداء الضعيف من آن إلى آخر.

الهامش

١ - McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell. E. l. (1953). **The Achievement Motive.** New York: Appleton - Century - Crofts; Mc Clelland, D. C. (1976), **The Achieving Society,** New York: Irvington.

الفصل الخامس عشر
العاملون فى المساعدة والخدمات الإنسانية

تركز كل وظيفة فى هذا الفصل على تداخلات تساعد الناس ، وليس على نتائج الأعمال أو العمليات الفنية . وتشمل الوظائف التى تمت دراستها الأطباء والممرضين والمدرسين فى جميع المستويات من مراحل رياض الأطفال إلى الجامعة، ومستشارى المؤسسات (الداخليين) ومستشارى الإدمان . وبالطبع فإن هذا النطاق المتسع من الوظائف يشمل العديد من الفوارق فيما بينه ، سواء من ناحية المعلومات التخصصية أوالجدارات الخاصة . فعلى سبيل المثال ، تنقسم وظائف العاملين فى المساعدة والخدمات الإنسانية إلى مجموعتين : مجموعة تركز على رعاية الآخرين ومجموعة تركز على التأثير على الآخرين ، فالمتفوقون فى وظائف "الرعاية" والمساعدة والخدمات الإنسانية يغلب على مظهرهم دوافع "المساعدة" : وهذا يعنى **دوافع إنجاز** متوسطة **ودوافع انتماء** أعلى ، **ودوافع سلطة (قوة)** متوسطة [١] ، أما المساعدون "المؤثرون" - أى المدرسون ورجال الدين ، والخدمات الاجتماعية - فتغلب عليهم **دوافع إنجاز** قليلة إلى متوسطة **ودوافع انتماء وسلطة** (قوة) أعلى [٢] .

ومع ذلك ، فإن باستطاعة نموذج شامل لمجموعة المساعدة بأسرها أن يوضح كيفية اختلاف مجال وتركيز الجدارات لهذه النوعية من الوظائف بصفة عامة عن الأنواع العامة الأخرى مثل : المديرين أو مندوبى المبيعات أو المتخصصين الفنيين .

وعلى الرغم من أن أياً من جدارات الفاعلية الشخصية (**التحكم فى النفس والثقة والمرونة والولاء للمؤسسة** والجدارات التى تُصنف على أنها جدارات متفردة **للنضج الشخصى** مثل **التقييم الذاتى الدقيق وتفضيل العمل**) لا تعتبر فى حد ذاتها على مستوى أهمية أعلى ، إلا أن مجموعة **الكفاءة الشخصية** تشتمل على نحو ربع مؤشرات التصرفات لمحترفى الخدمات الإنسانية بصفة عامة . وعلى النقيض من ذلك ، فى بعض النماذج الشاملة الأخرى ، نجد أن مجموعة **الكفاءة الشخصية** تمثل ثُمن النموذج أو

أقل ، وتعتبر من أصغر المجموعات لا من أكبرها . ويبدو أن لهذا الأمر ما يبرره من منطلق أن هؤلاء الأشخاص يستخدمون أنفسهم واستجاباتهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم كأداة متكاملة فى أعمالهم .

إن أهمية الجدارات الإدارية المتمثلة فى **تطوير الآخرين** و**العمل الجماعى والإلزام** تدعو إلى الحيرة والتساؤل ، حيث إنه ليس لأى من الوظائف المذكورة فى هذه العينة مسئوليات إدارية رسمية (فقد تم - على سبيل المثال - استبعاد دراسات رئيسات الممرضين مؤقتاً) ، وبطريقة ما ظهر أن المدرسين والممرضين ومستشارى علاج الإدمان "يسوسون" تلامذتهم أو مرضاهم ، أما الأطباء فلم توجد فى نماذجهم أية مؤشرات إدارية.

لوحظ ظهور مجموعة **الإنجاز والتصرف** بنسب أقل بين محترفى الخدمات الإنسانية من ظهوره لدى أنواع أخرى من الأعمال ، ونشعر أن السبب هو عدم استخدام هذه الجدارات بغزارة وليس لكونها متطلبات أساسية .

نموذج شامل لممتهنى المساعدة والخدمات الإنسانية

يسرد الجدول (١-١٥) ويشرح جدارات العاملين المتفوقين فى المساعدة والخدمات الإنسانية حسب أهميتها فى ترتيب تنازلى ، وكذلك فقد تم سرد المؤشرات فى ترتيب تنازلى حسب نسب تكرارها.

الأثر والتأثير

بالرغم من أن **الأثر والتأثير** هو أكبر جدارة من نوعها هنا كما هو الشأن فى نماذج المبيعات إلا أنها تمثل جزءاً صغيراً نسبياً من مؤشرات هذا النموذج (حوالى ١٠٪ مقارنة بحوالى ٢٠٪ فى نموذج مندوبى المبيعات).

ويستخدم المختصون بالخدمات الإنسانية العديد من أساليب التأثير فى تعاملاتهم مع الآخرين تبعاً للحالة. وأكثر هذه الطرق استخداماً ما يلى :

- العمل على بناء الثقة ، وجعل الآخرين يثقون فى قدرات الشخص وأحكامه (الاستشاريون والأطباء **تأثير** أ.٤).

الجدول (١-١٥) نموذج شامل لمتهنى المساعدة والخدمات الإنسانية

الوزن *	الجدارة
xxxxx	**الأثر والتأثير**
	يؤسس الموثوقية (يزرع الثقة) .
	يكيف العروض واللغة وفقاً للمُخاطَبين .
	يستخدم إستراتيجيات التأثير الشخصى .
	يستخدم الأمثلة والمزاح ولغة الجسم والصوت.
xxxxx	**تطوير الآخرين**
	يستخدم إستراتيجيات تدريس مبتكرة .
	يستجيب للحاجيات الشخصية بمرونة .
	يثق فى قدرات الطلاب .
xxxx	**تفهم الآخرين**
	يخصص وقتاً للإصغاء إلى مشاكل الآخرين .
	على وعى بتوجهات ومشاعر الآخرين، يدرك معانى حركات الجسم .
	قد يتفهم الحالات طويلة المدى بعمق .
xxx	**الثقة بالنفس**
	على ثقة بقدراته وأحكامه الشخصية .
	يتحمل المسئولية للمشاكل والفشل .
	يستفسر ويُقدم الاقتراحات للرؤساء .
xxx	**التحكم فى الذات**
	يمنع مشاعره الشخصية من التدخل فى العمل .
	يتجنب التعامل غير المناسب مع العملاء،...الخ.
	(يقاوم الضغوط- يتمتع بالمرح وقوة التحمل)
xxx	**جدارات أخرى للفعالية الشخصية**
	التقييم الذاتى الصائب، التعلم من الأخطاء.
	مُغرم بالعمل: يستمتع بالعمل.
	الولاء للمؤسسة: ينحاز إلى رسالة المؤسسة.
	الاهتمام بالانتماء: يحب الناس بصدق.
	التوقعات الإيجابية من الآخرين.
xxx	**الخبرة التخصصية**
	يوسع المعلومات المهنية ويستخدمها.
	للأطباء: معلومات طبية أكثر اكتمالاً وشمولية .
xxx	**التوجه لخدمة العملاء**
	يكتشف ويعمل على تحقيق الحاجيات الكامنة ويعمل على الاستجابة لها .
	يتابع الاستفسارات والطلبات والشكاوى .

تابع للجدول (١-١٥)

الوزن	الجدارة
×××	**العمل الجماعى والتعاون** يطلب مشاركة الآخرين، يسند الثناء لأهله ، يتعاون مع الآخرين .
×××	**التفكير التحليلى** يتبين العلاقات العرضية والاستدلالات . يقسم المشاكل المعقدة بطريقة نظامية .
××	**التفكير الإدراكى** يتعرف على الأنماط، يستخدم المفاهيم لتشخيص الحالات يدرك الروابط بين الأوضاع ويستنتج النظريات . يبسط، يوضح المواد الصعبة .
××	**المبادرة** يقوم بأكثر مما هو مطلوب منه فى الوظيفة . (يستجيب بسرعة، ويحزم فى الأزمات)
××	**المرونة** يكيف أسلوبه وتكتيكاته لتلائم الظروف.
××	**الإلزام/الحزم** يضع حدوداً ، يرفض عند اللزوم . يواجه السلوك الخاطئ.

* يشير "الوزن" إلى النسبة التى بناءً عليها تفرق كل جدارة ذوى الأداء المتفوق من ذوى الأداء المتوسط. انظر ص(٢٣٣) "تفسير تكرارات المؤشرات". ملاحظة: البنود التى بين قوسين تنطبق على بعض أعمال المساعدة والخدمة فقط.

- استخدام إستراتيجيات دقيقة ومناسبة للشخص . قد يستخدم أولياء الأمور أو طلاباً آخرين أو نظاماً تحفيزياً (الاستشاريون وبعض الأساتذة والمرضون، **تأثير** أ.٧)

- تكييف اللغة حسب المُخاطَبين (المدرسون والاستشاريون ، **تأثير** أ.٤).

- استخدام أمثلة محسوسة أو عروض عملية للتوضيح (الأساتذة والمرضون **تأثير** أ.٢) :

سألته : "هل تريد أن تظل مستعملاً الخرطوم طوال حياتك؟ إذا كنت ترغب فى أن تفعل أى شىء آخر فى قسم الإطفاء فإنك تحتاج إلى شهادة . المهارات التى ستتعلمها فى هذا

البرنامج سوف تكون مفيدة لك ." لم يكن يرى كيف سيكون لما يدرسه فى هذا البرنامج نفع له فى خدمة الإطفاء . وبالنسبة للاقتصاد فقد وضحت له كيف أن ما يجرى فى الاقتصاد قد أثَّر على تمويل الخدمات العامة ، وذكَّرته أن برنامج مقاومة الحريق فى المدرسة قد ألغى ؛ لأنه قد تم سحب التمويل . قلت له "عليك أن تدرك لماذا حدث هذا ، وأن تفهم أيضاً العلاقة بين الموضوعات الاجتماعية والحكومية ، وكيف تعمل الحكومة فى مشاريع القطاع الخاص ."

[إبداء رأى المرءوسين للمدير] وهكذا تعرضت إلى جميع النقاط ، وجميع الأسئلة المطروحة بشأنها، وأحطتها علماً بالإجابات والمشاكل المتعلقة بكيفية تعاملها وتفاعلها مع الآخرين . لقد فكرت بتمعن شديد بخصوص مدى تطرقى إلى هذه المواضيع معها ؛ حتى لا يتراءى لها أنها مستهدفة أكثر من اللازم ، وحتى لا توصد أبواب الحوار، بل على العكس من ذلك، حتى أستطيع أن أبلغها بالقضية .

وتستخدم بعض إستراتيجيات الاتصال الأخرى حسب الحاجة ، مثل : الإيماءات الحادة المؤثرة ، والانتقال من نغمة صوتية إلى أخرى ، وروح المرح والتلامس.

تطوير الآخرين

تطوير الآخرين هو أكثر الجدارات الإدارية ظهوراً ، وبالرغم من أن الشخص يتوقع أن يجد هذا لدى المدرسين إلا أن أفضل الممرضين أظهروا كذلك قدراً كبيراً من **تطوير الآخرين** (موجه غالباً إلى المرضى وعائلاتهم وأحياناً إلى الممرضين الآخرين) ، وقد أظهر كل من المدرسين والممرضين جميع المهارات التطويرية. وقد أظهر استشاريو الإدمان ومستشارو المؤسسات كذلك أنهم يبذلون جهوداً تطويرية تجاه عملائهم، وقد شكلت هذه الجهود واحداً من كل عشرين مؤشراً تقريباً .

[مستشار مؤسسة عسكرية] عندما جلسنا هناك ، انصرفت إلى تقديم النصيحة للرئيس، كنت أعلم أنه كان محور التركيز ؛ لذلك فقد أعطيته بعض الأفكار حول ما ينبغى أن يقوله حتى لا ينهى المناقشة .

وكانت النوعيات المتميزة فى **تطوير الآخرين** التى أظهرها أحسن المدرسين برامج

أو طرقاً إبداعية للتدريس (**تطوير أ.٧**) **والمرونة** فى السماح للطلاب باستخدام طرقهم الخاصة للتعلم أو الوفاء بالمتطلبات.

وغالباً ما كان التميز مركزاً على ثقة الأساتذة فى طلابهم (**تطوير أ.١**) والطريقة التى كانت هذه الثقة تصبغ بها ردود فعل الأساتذة تجاه تلامذتهم. والجهود التى كان لدى المدرس استعداد لبذلها :

سواء نجح الطلاب [فى اختبار أساسى] أو لا ، فإنه ليس لديهم علم بمشاكلهم؛ لذلك فقد دعوت كل من أدى الاختبار إلى مكتبى ، وجلست معهم لمناقشة الاختبار ، وأخبرتهم عن النواحى التى وُفِّقوا فيها ، والنواحى التى لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد.

وعلى العكس من ذلك فإن ذوى الأداء المتوسط يعبرون عن توقعات سلبية تستخدم بعد ذلك فى تبرير بذلهم جهداً أقل (**تطوير أ.١**):

لقد كان (العميل) رجلاً شديد الارتباك ، فلم أقابل شخصاً بهذا السوء ؛ حيث لم يكن باستطاعته إيجاد حل للمشاكل ؛ لافتقاره إلى كل تقنيات حل المشاكل ومراوغته ، كان يحاول خداعى وخداع الآخرين أيضاً ، وكدت أن أيأس منه تماماً بمجرد مقابلته مرة واحدة .

تفهم الآخرين

يتعلق **تفهم الآخرين** (التعاطف) بالاهتمام بالانتماء [٣] ، ويعتبر جزءاً مهماً من **المساعدة** والخدمة وأساساً **لخدمة العملاء والأثر والتأثير**[٤] . أما أكثر المؤشرات تكراراً فى الدلالة عليه فهى كما يلى :

- تخصيص وقت للإصغاء إلى مشاكل الآخرين (المشاكل الشخصية ، والمشاكل المتعلقة بالعمل على حد سواء ، **تفهم** ب.٢) .
- إدراك أمزجة الآخرين ومشاعرهم (**تفهم** أ.١) .
- الوعى بخلفيات الآخرين ، وأطرهم المرجعية ، وانعكاس ذلك على توجهاتهم وحاجياتهم واهتماماتهم (**تفهم** أ.٤) :

إن الفم المتدلى والعيون الحزينة كانا يعنيان أن هذا الشخص يمر بأزمة شديدة.

[فى تشبيه لوصف أفكار ومشاعر استشارى جديد] لقد كان لديه بعض التخوف مما كان يفعله عندما يحين الوقت لبداية التمرين فى الماء ؛ ذلك أنه لم يكن واثقاً ما إذا كانت دروس السباحة كافية لمساعدته فى سباق عبور القناة أم لا.

من الطريقة التى صفف بها الآخرون كراسيَهم ، عرفت أنه صاحب الموقف ؛ لقد علمت أنه الشخص الذى سيتخذ القرار بشأن مستقبل مشروعنا.

وأحياناً يشمل **تفهم الآخرين** تحليلاً عميقاً للحالة المستمرة لشخص ما (**تفهم** أ ٥٠) :

[مدرس/مرشد فى التعليم المستمر] لقد كان من الصعب والمؤلم جداً على (مارى) أن تكتب خطتها الدراسية ، فعندما يكون لديك انطباع شخصى أنك لا شىء ، ثم تبدأ فى استعراض تجاربك الماضية ، ويتراءى لك فجأة أنك بالفعل شىء ما وأن باستطاعتك أن تكون شيئا ما ، هذا الإدراك قد يكون مؤلماً ، وكان كذلك فعلاً بالنسبة لـ (مارى) .

الثقة بالنفس

المتفوقون من مهنيى الخدمات الإنسانية :

- يقدمون أنفسهم فى أسلوب واثق أخاذ (**ثقة** أ.١-٢).
- يعبرون عن الثقة فى قدراتهم وفى وجهات نظرهم وفى قراراتهم وأحكامهم (**ثقة** أ.٣).

واشتملت نصف النماذج على مؤشرات أو أمثلة على ما يلى :

- تحدى رأى الرئيس فى رأيه ، والتشكيك فيه ، وعرض اقتراحات عليه ، أو على مشرفين آخرين (**ثقة** أ.٥-٦).

قلت للجنرال ببساطة : إنه إذا كان هناك من سيكتب ورقة حول هذا المفهوم فأنا أجدر من يفعل ذلك . فقال : "إننى أستحسن ذلك".

[مستشار للجيش الأمريكى كان يشعر أنه لا يحصل على المعلومات الحقيقة عما يضايق القائد الكبير الذى كان يقابله] لقد استمر يسرد سلسلة من الأشياء التى قال إنها كانت

تضايقه ، فنظرت إليه ، ثم انفجرت ضاحكاً عند سماعى أحد هذه الأسباب . وقلت : "أيها الجنرال ، يبدو أن ما تقوله كلام لا معنى له ".

اشتملت نصف النماذج على مؤشرات ، أو أمثلة عن أسلوب التبرير الداخلى (تحمل المسئولية) للأحداث السلبية (**ثقة** ب١-٣) . لم تُظهر أى نماذج أن المتفوقين يلومون الآخرين أو الظروف على فشلهم :

لم أفعل شيئاً مطلقاً فى البداية للحصول على التزام من العميل باتباع الخطوات الأربع للعملية ، وأنا المسؤول الوحيد عن الفشل ، و سأتقبل كل اللوم .

لقد كانت الثقة بالنفس مهمة بوجه خاص لدى الأطباء ، ربما بسبب القرارات الخطيرة التى كان عليهم اتخاذها ، وكانت الثقة بالنفس لدى المدرسين أقل الجدارات أهمية.

وقد اشتملت المؤشرات السلبية التى تميز ذوى الأداء المتوسط لا المتفوق على التركيز على ردود الفعل الداخلية للشخص خلال الأزمات ، أو توقع والفشل والاستعداد له .

التحكم فى النفس

يعتبر **التحكم فى النفس** جوهرياً بالنسبة لمتهنى الخدمات الإنسانية ، عندما يواجهون الأزمات أو العملاء الغاضبين أو القلقين ، أو الرغبة فى الدخول فى علاقات شخصية مع العملاء أو الطلاب ، ولا يترك الموظفون المتازون فى الخدمات الإنسانية مشاعرهم تتدخل فى أدائهم ، ولكنهم يستجيبون للموضوع بطريقة بناءة (**تحكم** ٥). مرة أخرى كانت هذه الجدارة على غاية الأهمية لمتهنى المجال الطبى (الأطباء والمرضين واستشاريى الإدمان) والذين يتعرضون لأشد الضغوط :

لقد حاول هدم قدراتى ، فتجاهلت عداوته ، وسألته "لماذا جئت إلى هنا؟"

[فى هذا المثال السلبى فقد الاستشارى أعصابه مع زملائه ، وقد أدى ذلك إلى إلحاق ضرر شديد بالعلاقة بينهم] ولذلك فقد انفجرت أخيراً ، وتملكنى الغضب وقلت : "لا يوجد عمل جماعى هنا، نحن لا نصنع شيئاً على الإطلاق ، كل واحد منا له وجهة خاصة."

جدارات أخرى للفعالية الشخصية

التقييم الذاتى الدقيق : بالرغم من أن موظفى الخدمات الإنسانية لا يسمحون لمشاعرهم بالتدخل فى أدائهم أثناء الأزمات ، أو الضغوط اليومية، فإنهم لا يهملون أحاسيسهم الخاصة ؛ إنهم يراجعون تجاربهم الخاصة ومعتقداتهم وردود فعلهم وأخطاءهم من أجل أن يتعلموا منها (ظهر ذلك ثمانى مرات فى ثمانية نماذج) :

الدرس الذى تعلمته : أنه كان علىّ أن أجعل الأشخاص الآخرين يتعاملون معه بسرعة أكبر . أنا لست إلهاً .

وكانت تلك أول مرة أعمل مع مؤسسة كل موظفيها من النساء ، كان الأمر صعباً جداً فى البداية : لأنى كنت أنظر حوالى ، وأنشغل بكل النساء هناك : فلم أفكر حقاً فيما كان علىّ أن أنجزه ، وكان درساً فى كيفية العمل مع النساء .

إنهم يتعرفون على نقاط الضعف والتقصير لديهم ؛ من أجل طلب المساعدة فى تلك المجالات ، أو من أجل منع نقاط الضعف هذه من عرقلة أعمالهم .

التفضيل المهنى والولاء للمؤسسة : اتسم أفضل المدرسين بالاستمتاع الحقيقى بأعمالهم والالتزام القوى بالعملية التعليمية وبرسالة مدارسهم :

إنها حقاً لمتعة أن تعمل مع طلاب بدءوا يتخلصون من الأشياء التى كانت تعوقهم.

كانت تلك لحظة متميزة بالنسبة لى ، فهذه السيدة شديدة الذكاء وعظيمة القدرات. كان باستطاعتها الخوض فى برنامجنا ، والخروج منه بالشهادة وحسب : حيث جاءت قائلة : " لدى زوجٌ وعائلة وكل ما أرغب فيه هو الحصول على درجة جامعية." ورغم ذلك كانت لديها المقدرة للذهاب إلى أبعد مما كانت تظن أنها ستحصل على من برنامجنا . لقد تعلمت كيف تنظر إلى نفسها كشخص يعرف شيئاً ، ويستطيع أن يشرك الآخرين فى المعرفة التى يمتلكها. لقد كان هذا عظيماً!

الاهتمام بالانتماء [٥] : تعتبر نماذج المدرسين والممرضين حتى الآن الوحيدة التى يظهر فيها الاهتمام بالانتماء بصوره تلقائية ونزيهة كتوصيف للأداء المتفوق (الانتماء

الإيجابى) [٦]. وتحتوى العديد من النماذج الأخرى على عناصر من الاهتمام الحقيقى بالأشخاص الآخرين ، ولكن الاهتمام بالآخرين فى مناصب أخرى مصاغ فى قالب يخدم أهدافاً نفعية (إنشاء شبكة اتصالات من العلاقات المفيدة ، إقناع الآخرين ببعض الأغراض المتعلقة بالعملية). وفى مناصب أخرى قد يصرف الاهتمام الزائد بالأشخاص الآخرين عن أداء وظيفته الرئيسية ، أو قد يؤدى إلى صعوبة وضع الحدود ، أو رفض الطلبات وما إلى ذلك [٧] .

تعتبر **مساعدة الآخرين** جوهر الوظيفة فى كل من التدريس والتمريض والاستشارات ، ويميز التقدير الأصيل للآخرين ذوى الأداء الأفضل منهم ، وبالرغم من أن الاهتمام بالانتماء قد يجر المدرسين أو غيرهم إلى إنشاء علاقات شخصية مع الطلاب أو العملاء خارج الإطار التخصصى ، إلا أن ذلك غالباً ما يتم التعبير عنه بتتبع تقدم الشخص بعد انتهاء التدريس أو الدور المهنى :

ومن هناك ، واصل الدراسة إلى أن تخرج من الكلية ، وهو الآن يعمل فى مكتب الخدمات القانونية مع الفقراء والذين هم بلا مأوى .

إنها الآن على وشك التخرج من ---------- بمرتبة الشرف .

وعلى العكس من ذلك لا يبدى ذوو الأداء المتوسط أى اهتمام شخصى بعملائهم وطلابهم .

ويتصل التعبير عن التوقعات الإيجابية من الآخرين – حتى فى الحالات الصعبة – اتصالاً وثيقاً **بالاهتمام بالانتماء** . فقد عبر ذوو الأداء المتفوق فى جميع نماذج متخصصى الخدمات الإنسانية تقريباً عن توقعاتهم الإيجابية. يندرج هذا الموقف فى مقاييس **تطوير الآخرين والتوجه لخدمة العملاء** . وهنا يبدو أن هذا الموقف يتعدى هذه الأحوال الخاصة ويعبر عن توجه أكثر شمولية :

[بخصوص طالب أمضى شهوراً طويلة فى تخبط وارتباك حول متطلبات البرنامج] الحقيقة أننى كنت دائماً أثق فى قدرات (جون) ، لم أوافق أبداً على أنه ميئوس منه. وفى النهاية فإن أحد الأسباب التى تجعلنى أقوم بهذا العمل هو أننى لم أشعر أبداً أنه يصح أن نفقد الأمل فى أى شخص .

ويميل ذوو الأداء المتوسط من المتخصصين إلى تجاهل بعض طلابهم أو عملائهم على الأقل (أحياناً مع تجريح عرقى وعنصرى وجنسى) :

.... لقد كانت الحالة ميئوساً منها ، فقد كان واضحاً أنه لم يفهم شيئاً من المواد، أخبرته أنه ليس باستطاعتنا القيام بأى شىء حيال ذلك ؛ لشكى فى أن باستطاعته أن يكتب عن هذا الموضوع بطريقة تحليلية . أعتقد أن المآخذ ربما تتمثل فى أننى كنت أتوقع منه أن يفكر مثل الغربيين مع أنه لم يكن غربياً .

هذه التوقعات الإيجابية أو السلبية تتنقل عبر إشارات خفية إلى الطلاب أو العملاء ، وقد تفسر جزءاً هاماً من فعالية المختص وذلك وفق "تأثير بجماليون" الخاص بنبوءة التحقق الذاتى [٨] . وتعتبر التوقعات الأولية المستوى الأساسى لمقياس **تطوير الآخرين**؛ وذلك نظراً للتأثير الكبير لتوقعات المدرسين على تعلم الطلاب .

الخبرة التخصصية

تشكل **الخبرة** خُمس نماذج الأطباء ، وهذه إحدى المرات القليلة التى يتميز فيها ذوو الأداء المتفوق بالعمل على زيادة المعلومات والحرص على جعلها أفضل. والصحيح أن أفضل الأطباء يمتلكون معرفة أكبر ، ويتمتعون بذاكرة أقوى ، كما أن لديهم موارد أكثر للاعتماد عليها فى التشخيص ؛ فهم قاموا بحفظ هذه القاعدة من المعلومات ، وعملوا كذلك على توسيعها [٩] . كذلك تميز المحافظة على تحديث المعلومات الفنية والخروج عن المألوف من أجل تبادل المعلومات مع الآخرين – المرضين واستشاريى الإدمان والاستشاريين والأساتذة (إلى درجة أقل). وتُظهر الصفوة من هؤلاء خبراتهم ، ويتقاسمونها مع الآخرين عن طريق نشر مقالات.

التوجه لخدمة العملاء

من المثير للدهشة أن جدارات **المساعدة والخدمة** كانت قليلة إجمالاً ؛ فقد كانت أعلى بمقدار قليل فقط منها فى نماذج مندوبى المبيعات ، وحوالى ضعف معدل تكرارها لدى المديرين ، والسبب فى انخفاض معدل تكرارها قد يعود إلى مجموعة من العوامل ؛

فقد يكون المستوى الأدنى من خدمة العملاء مطلباً استهلالياً أساسياً (مضموناً تلقائياً) وبالتالى فهو لا يظهر فى النماذج ، كذلك فإن حوالى (٨٪) من المؤشرات السلوكية لهذه النماذج قد تم تشفيرها كجدارات فريدة من نوعها (متفردة) لا تظهر فى القائمة الشاملة ، ويمكن اعتبار الكثير من هذه الجدارات **المتفردة** (مثل اهتمام المدرسين بجعل المواد الأكاديمية مناسبة للطلاب) حالات خاصة من **التوجه لخدمة العملاء** .

وعادة ما يتم التعبير عن **التوجه لخدمة العملاء** بالأوجه الآتى ذكرها:

- استكشاف الحاجيات الكامنة للعميل أو الطالب أو المريض ، والعمل على ملاءمة الخدمات المتوفرة أو المُعدلة لكى تتواكب مع هذه الحاجيات (**عملاء** أ.٦) . وقد كان هذا المؤشر شائعاً على وجه الخصوص لدى الاستشاريين والمدرسين.
- المتابعة للتأكد من أنه قد تم الوفاء بالوعود ، والاستجابة للأسئلة أو الشكاوى (**عملاء** أ.١).
- بُعد النظر فى التعامل مع العلاقات بالآخرينِ وحاجياتهم (**عملاء** أ.٧) :

كنت أحاول دائماً أن أتحرى الوضوح مع المدير العام حول ما إذا كان عليه أن يتخذ دوراً فيه ما يكفى من التوجيه أو دوراً يتسم بالقيادة القوية ، أو دوراً لا يكون فيه ظهور واضح. وقد تم الاستقرار على اتخاذ دور قيادى فى إعطاء ضربة البداية [لتدخل المؤسسة]. ثم التحول بعد ذلك إلى عضو صغير فى الفريق بدلاً من قضاء وقت طويل فى محاولة إقناع المجموعة كلها .

إن دورى هو الخروج بتوصيات فى مؤسسة العميل تكون قابلة للتطبيق وسليمة من الناحية الفنية .

لقد كان كتاب القراءة متقدماً جداً بالنسبة له ؛ لذلك فقد أعطيته قائمة من كتب القراءة التى أحببتها ، والتى كان بمقدورى قراءتها عندما كنت فى مستوى قراءته.

قلت له : "هذه مشكلة . دعنا ننظر فى كيفية تعاملنا مع مقترح مشروعك هذا. هل تحدثت مع أعضاء مجلس الإشراف الذى عليه أن يتخذ قراراً بهذا الشأن؟"

وتعتبر **التوقعات الإيجابية من الآخرين** التى تم شرحها تحت **جدارات أخرى للفعالية الشخصية** دعماً هاماً **للتوجه لخدمة العملاء .**

العمل الجماعى والتعاون

كان **العمل الجماعى والتعاون** هامين بالنسبة للاستشاريين ومدرسى الأطفال الصغار (الذين يتعاونون مع الوالدين والمدرسين والمتخصصين الآخرين). ولكنها لم تميز المتفوقين فى التخصصات الطبية ، ويعتبر حل الخلافات (**جماعى** أ.٧) هاماً فى بعض الوظائف الاستشارية دون سواها ، ويستخدم بعض المدرسين نمطاً تعاونياً من العمل فى فرق لتعاملاتهم مع الطلاب (**جماعى** أ.٢-٥).

وقد أدى وازع الاهتمام بمساعدة الطلاب ، والرغبة فى تطوير مهارتهم الشخصية - بالمدرسين إلى حوار ناضج ونافع مع المختصين الآخرين (**جماعى** أ.١) مثل المتخصصين فى علاج مشاكل النطق وعلماء النفس :

لقد كنت مسروراً للغاية للحصول على فرصة مقابلة إخصائى مشاكل النطق الذى يعمل مع (جوى) ، فاستعرضت معه المحاولات التى قمت بها من أجل مساعدته ، والأشياء التى أرى (جوى) قادراً على فعلها ، وكذلك التقدم الذى استطاع أن يحرزه. أخبرنى الإخصائى عن المحاولات التى هو بصدد القيام بها وقد استعرض كل الأشياء التى لاحظها ، وذلك لإعلامى بها فى حال ما إذا كنت غفلت عن ملاحظتها. وهكذا فنحن نعمل سوياً على ذلك .

التفكير التحليلى

هنالك تباين كبير بين هذه النماذج فى معدلات ظهور **التفكير التحليلى والإدراكى** وتعقيده ، ونعتقد أن هذا التباين يرجع غالباً إلى الاختلاف بين المتطلبات الذهنية المطلوبة لوظائف هذه المجموعة .

ويظهر **التفكير التحليلى** فيما يلى :

التعرف على العلاقات السببية ، أو استخدام حلقات الاستدلال.

تقسيم المشاكل الكبيرة إلى أجزاء يسهل التعامل معها بطريقة نظامية .

يفكر الاستشاريون بطريقة تحليلية بخصوص عملائهم، وذلك بالربط بين خصائصهم وبين الإستراتيجيات التى من المرجح أن تساعد أياً من العملاء :

إنه على استعداد للقيام بكل ما تريده أن يفعل . إن الدوافع الذاتية تعوزه فقط ، لذلك فإن بعضاً من العقود قد تجعله يقوم بتحركات ما .

ويفكر المدرسون فى العلاقات والروابط الواردة فى الموضوع وكيفية تبليغها إلى الطلاب :

كان الهدف من المقالة فى الكتاب هو التفكير فى الترقيم بطريقة مختلفة ، وتطرقت المناقشة إلى سبب تحفظهم فى الحديث عن الترقيم ، والذى ربطته وقتئذ بكيفية تعلمهم النحو أصلاً ، وقد أوصلنى إلى فكرة أنه إذا كان هؤلاء الأشخاص يعلمون هذا القدر عن الكتابة ، فكيف إذن تكون كتب النحو على هذه الدرجة من الفظاعة والسوء؟

التفكير الإدراكى

يستخدم الأطباء ومستشارو المؤسسات والممرضون التفكير الإدراكى بدرجة أقل للتعرف على الأنماط واستخدام أو اختراع المفاهيم لتفهم أو تشخيص الحالات :

لقد كان هناك شخصان غير مستعدين للاعتراف بتصرفاتهما الخاصة أو مسئولياتهما الشخصية عن أى شىء يختلف عما هو عليه الآن ، أو عما كان عليه دائماً. وفى مؤسسة بهذا الحجم كان ذلك كافياً لعرقلة أى عمل فعال .

*كنت أعلم أنهم لم يرغبوا فى عمل ذلك ؛ لأنهم كانوا خائفين فعلاً من التورط فى ذلك وشعورهم أن هذين الشخصين قد سبقاهم ؛ لذلك فقد كان ينتابهم خوف من الانتقام . لقد كان بإمكانى أن أتبين ذلك من الضحكات القصيرة التى كانت تنطلق من حين إلى آخر والتعليقات القليلة التى وردت منهم . لم يصرح أحد بالخوف من فعل ذلك ، لكن كانت هناك مؤشرات تدل على أنه كان هناك خوف ما [تشمل أيضاً **تفهم الآخرين**] .*

ويستخدم المدرسون ، خصوصاً فى المدارس الثانوية والكليات **التفكير الإدراكى** لخلق روابط بين المقررات الدراسية وبين حياة الطلاب ، وكذلك لجعل المواد المعقدة واضحة وحية.

المبادرة

تعنى المبادرة الذهاب إلى أبعد ما تتطلبه الوظيفة ومعالجة المشاكل قبل أن تصبح عاجلة ، أو قبل أن يصبح تجنبها أو التغاضى عنها مستحيلاً ، وتميز المبادرة استشارى الإدمان والمدرسين وبعض مهن التمريض من غيرهم . ويتميز الأطباء ومدرسو الأطفال الصغار أكثر من غيرهم **بالاستجابة الفورية والنشطة للأزمات** . إلا أن **المبادرة** الشاملة تمثل أقل من (٥٪) من المؤشرات السلوكية لهذه النماذج.

المرونة

كانت **المرونة** أساسية للمدرسين والاستشاريين بالمؤسسات وبدرجة أقل لاستشارى الإدمان والمرضين ، ولم تظهر فى نماذج الأطباء. وعادة ما تتمثل **المرونة** فيما يلى :

- النظر إلى الأحوال بموضوعية، والاعتراف بصحة وجهات نظر الآخرين (**مرونة ١**).
- تكييف أسلوب الشخص أو دوره ليتلاءم مع حاجيات الموقف ، أو تغيير الوسائل لتلائم الظروف (**مرونة ٣**) . وعادة ما يساند هذا المستوى جهود **الأثر والتأثير** :

*أستخدم الفكاهة مع هذه النوعية من البشر ، لدرجة أننى أعطيتها إحدى الشارات التى تُعطى للأطفال . لم أكن لأفعل مثل هذا مع بعض الأباء الآخرين [تدرج أيضاً لإستراتيجيات **التأثير** .*

تبين للبعض من استشارى المؤسسات العسكرية من الطراز الأول أنه إذا كان للمواد أن تصل إلى قائد الوحدة فإنه يجب أن تكون مطابقة للمواصفات العسكرية] لقد تحدثنا عن بعض الفرص لإدخال التقنية – أى استخدام طريقة أفضل للعمل – على الأقل ما اعتقدنا أنه طريقة أفضل للعمل ، وتمكنت من وضع المفهوم فى ورقة مفاهيم تقليدية ، فأنا أستخدم كل تقنيات المساعدين وأساليبهم لأتمكن من دخول الباب .

الإلزام والحزم

يشغل **الإلزام والحزم** حوالى (٣٪) إلى (٥٪) من نماذج أغلب ممتهنى الخدمات الإنسانية ، ولكنه يمثل (١١٪) بالنسبة لاستشارى الإدمان ، ويزداد التحكم فى الوجهة لدى المدرسين الأقل مهارة ؛ ذلك أن أفضل المدرسين مُلزِمون به إلى حد بعيد ، وقد أرسوا الحدود بطريقة واضحة لا يحتاجون معها إلى التركيز على **الإلزام** . ويقوم استشاريو المؤسسات والمدرسون والممرضون جميعهم بما يلى :

- وضع الحدود وتحديد التوقعات (**إلزام** أ.٤) .
- الرفض عند اللزوم .
- إخبار الأشخاص مباشرة بما عليهم أن يفعلوا أحياناً (**إلزام** أ٢-٣) .
- مواجهة التصرفات السيئة ، أو تجاوزات الآخرين لتوقعاتهم (**إلزام** أ.٦) .

"أنا أشعر بالإحباط والحرج لقول ذلك ، ولكن يبدو أنه يوجد تواطؤ بينكما فى هذا التمرين . وبناءً على التعليمات المعلن عنها بوضوح ، فإنه لم يكن مسموحاً لكم بالحصول على أى مساعدة إلا من أمين المكتبة . أخيراً اعترفا بأنهما تواطئا وقلت لهما "هذا غير مسموح به ، عليكما أن تعيدا الكرة من البداية ".

وكثيراً ما يرسم المدرسون الحدود عن طريق القواعد : فهم يرسمون السلوك المناسب فى الفصل بوضوح خصوصاً للأطفال الصغار ، وعندما يتجاوز أحد الأطفال قاعدة ما، فإن المدرسين المتفوقين يوضحون لهم تبعات تصرفاتهم (**إلزام** أ.٧):

أنت تعلم أنه لا يسمح لك بالتمشى داخل الغرفة أثناء القيلولة ، وإذا حاولت ذلك فإن القائمين بدراسة العمل سوف يغضبون . فإذا وجدتك عند عودتى تواجه نوبة غضبهم [أفراد دراسة العمل] ، فإنى سوف أترك الأمر لهم تماماً ولن أتدخل بشىء "وهذا ما حدث بالفعل."

وتتمثل إحدى مهارات **الإلزام** المتفردة التى يستخدمها المدرسون فى إعادة توجيه انتباه الطفل إلى أنشطة أكثر إيجابية .

التوجه نحو الإنجاز

يمثل **التوجه للإنجاز** جزءاً متواضعاً من ملامح العاملين المتفوقين فى مجال الخدمات الإنسانية (أقل من ٣٪ من المؤشرات). وعادة ما يظهر **التوجه للإنجاز** على إحدى هيئتين : الاهتمام بمعدلات الأداء مثل وضع أهداف محددة لتعلم الطلاب ، أو على هيئة الابتكار أى التوصل إلى طرق جديدة خلاقة للتدريس . **والتوجه للإنجاز** أقوى فى محيط المدرسين واستشارى الأعمال، لكنه يظهر أيضاً لدى بعض الممرضين على حين يغيب **التوجه للإنجاز** عن نماذج الخدمات الإنسانية فى الجيش (رغم ظهوره فى نماذج الجيش الأخرى).

مديرو الخدمات الإنسانية

يحتاج التحول من فرد مساهم إلى مدير فى الخدمات الإنسانية إلى إضافة جدارات مختلفة تماماً كما هو الحال فى مجالات أخرى .

وفى حين لا تظهر هناك حاجة كبرى إلى **التوجه إلى الإنجاز والمبادرة** فى نموذج الفرد المساهم فى الخدمات الإنسانية ، إلا أن مديريهم يحتاجون إلى أكبر قدر من هذه الجدارات مثلهم فى ذلك مثل المديرين الآخرين . وبينما تعتبر جدارتا **التوجه للإنجاز وقيادة الفريق** اثنتين من أقل الجدارات أهمية فى نموذج المساهمين الأفراد فى الخدمات الإنسانية إلا أنهما من أهم الجدارات لمديريهم ، ويجب إيجادهما أو تطويرهما .

ويظهر المساهمون الأفراد فى الخدمات الإنسانية العديد من الجدارات الإدارية فى علاقاتهم بالطلاب والعملاء أو المرضى . وعلى المديرين أن يحولوا جداراتهم فى اتجاه مرءوسيهم ، وعليهم إضافة **قيادة الفريق** والقليل من **الإلزام** . وبالمثل يتحول **تفهم الآخرين** إلى مرءوسيهم.

وتتقلص أهمية مجموعتى **التوجه لخدمة العملاء والفعالية الشخصية** ، ولكنهما تحتفظان بنفس مستوى التعقد ربما لأن امتلاك ما يكفى من هذه الجدارات قد يكون وجوده مُفترضاً لدى أولئك الذين تتم ترقيتهم إلى مناصب مديرى الخدمات الإنسانية.

ويضاف إلى نماذج المديرين كلّ من **الوعى بالمؤسسة وبناء العلاقات** .

الهوامش

١ - Kolb, D. A., & Boyatzis, R.E. (1970), "On The Dynamics of The Helping Relationship", **Journal of Applied Behavioral Science,** 6(3), 267-289.

٢ - Winter, D. G. (1973), **The Power Motive** (p. 106 ff.), New York: Free Press.

٣ - Kelner, S. P. (1991), **Interpersonal Motivation**: **Positive, Cynical and Anxious,** unpublished doctoral dissertation, Boston University.

٤ - Cakhuff, R. R. (1973). **The Art of Helping**. Amherst, MA: Cark-huff Associates. Also see Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1976), **Teaching as Treatment,** Amherst, MA: Human Resource Development Press.

٥ - Boyatzis, R. E. (1972), **A two Factor Theory of Affiliation Motivation,** unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

٦ - Kelner, S. (1991) . **International Motivation: Positive, Cynical And anxious,** unpublished doctoral dissertation, Boston University.

٧ - Boyatzis, R. E. (1968), **The Need for Cose Relationship and The Managers Job,** Boston: McBer.

٨ - Rothenthal, R., & Jacobson, L. (1968), **Pygmalion in The Classroom,** New York: Holt, Rinehart & Winston.

انظر كذلك

Livingston, J. S. (1969, July-August), **Pygmalion in Management,** Harvard Business Review, 81-89.

٩ - تم وضع نموذج الأطباء بالنسبة لأطباء الرعاية القصوى العاملين فى نطاق المستشفيات ، أما الأطباء المباشرون لعائلات أو فى اختصاصات أخرى ، فقد يحتاجون إلى جدارات أخرى مثل تفهم الآخرين والعناية ("أسلوب المعاملة السريرية") والثقة بالنفس والتحديد الدقيق لحدودهم الذاتية من أجل الاستعانة بالإخصائيين فى الوقت المناسب .

الفصل السادس عشر
المديرون

الوظائف الإدارية هى أكبر مجموعات الوظائف التى تمت دراستها عن طريق أسلوب تقييم جدارات العمل ، وقد حظيت وظائف المديرين باهتمام أكبر نسبياً فى دارسات الجدارة ؛ نظراً لأهميتها وانتشارها.

ومن الممكن تجميع وظائف المديرين وفقاً لعدد من الأبعاد :

- المستوى : من مشرف الصف الأول إلى المدير التنفيذى .
- الوظيفة : الإنتاج ، المبيعات ، التسويق ، المالية ، الهندسة ، الموارد البشرية .
- الصناعة أو البيئة : القوات المسلحة والرعاية الصحية والتعليم والصناعة .

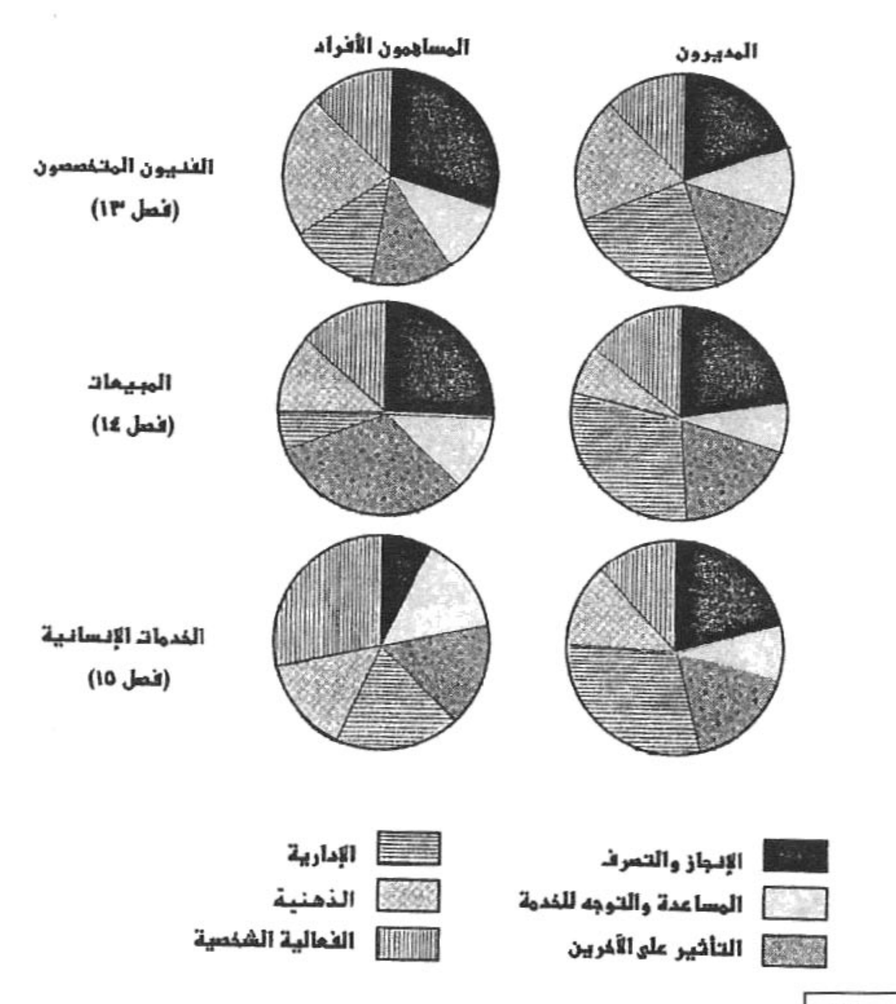
وقد كتب (بوياتزيس) تحليلاً شاملاً للبيانات الأصلية لدارسات تقييم جدارة العمل الخاصة بالمديرين [1] ، مع تحليلات تفصيلية لمديرين من وظائف متعددة فى قطاعات متعددة . وفى هذا الفصل كما فى الفصول السابقة ، فإننا نحلل النماذج الحالية وليس البيانات الأصلية . وبالرغم من أن نتائج دراستنا مشابهة بصورة جوهرية لدراسة (بوياتزيس) ، فإن هناك بعض الاختلافات نتيجة لتباين مستويات التحليل ونتيجة لإقحامنا بيانات جديدة .

ويشترك المديرون المتفوقون من جميع الأنواع والمستويات فى نفس الملامح العامة للجدارات ، ويميل المديرون من جميع الأنواع إلى التشابه مع بعضهم البعض أكثر من تشابههم مع الأفراد المساهمين الذين يرأسونهم (مندوبى المبيعات وعمال المصانع وإخصائيى الخدمات البشرية والإخصائيين الفنيين).

ويقدم هذا الفصل ملامح جدارة شاملة مستنتجة من نماذج من قطاع المديرين بأكمله ، وتناسب هذه الملامح الشاملة كل الوظائف الإدارية بدرجة كافية ، ولكنها لا تنطبق بدقة على أى منها.

ويوضح الشكل (١-١٦) نسب تكرار مجموعات الجدارة لدى المديرين مقارنة بنسب تكرارها لدى ثلاثة أنواع مختلفة من الأفراد المساهمين .

شكل (١-١٦) مقارنة نسبية بين تكرارات مجموعات الجدارة فى ثلاثة أنواع من وظائف الأفراد المساهمين وفى وظائف مديريهم



وحتى فى هذا المستوى البسيط من التحليل ، فإن التشابه بين مستويات المديرين والاختلافات بين المديرين وبين الوظائف الأخرى - يبدو واضحاً.

بعد تقديم الملامح الإدارية الشاملة سوف نقوم بمناقشة كل بُعد على حدة (المستوى والوظيفة والبيئة) لتوضيح الاختلافات بين كل مجموعة فرعية مختلفة وبين الملامح الشاملة ، ولن يتم تكرار الملامح الإدارية الشاملة فى كل مجموعة ، وإنما سنستعرض نقاط الاختلاف فى صلب ذلك الموضوع الأساسى .

وقد تمت مقارنة مديرى الأبحاث والخدمات الفنية ومديرى مندوبى المبيعات ومديرى الخدمات البشرية (التعليم والخدمات الصحية) مع مرءوسى كل منهم فى نهاية كل فصل عن الأفراد المساهمين.

وبالرغم من أن جميع نماذج المديرين تبدو متشابهة، إلا أن ذلك لا يعتبر تأكيداً لفكرة "مدير كل الظروف ، المدير القادر على إدارة كل شىء" حيث إن المعرفة الفنية والموضوعية للوظيفة وللأعمال التى تدار تعتبر ضرورة استهلالية لتقديم أداء مقبول عند إدارة هذه الوظيفة [٢] . لكن المزيد من نفس هذه الجدارات لا يميز المديرين ذوى الأداء المتفوق .

نموذج شامل للمديرين

يعتمد النموذج الشامل للمديرين (جدول ١-١٦) على ستة وثلاثين نموذجاً مختلفاً للمديرين ، تغطى قطاعاً عريضاً من المستويات (بدءاً من مشرفى الصف الأول إلى المديرين العامين) ، فى نطاق من المهام (الإنتاج والمبيعات والتسويق والخدمات البشرية والتعليم..الخ)، والبيئات (العسكرية والتعليمية والرعاية الصحية والصناعة والخدمات المالية، الخ). ويُبرز النموذج الشامل التشابه بين وظائف جميع المديرين ، ويعطى الخلفية التى تَبرز فيها الخصائص الخاصة بالمستويات والمهام والبيئات المختلفة ، ولا يقصد بهذا النموذج أن يُطبق على مهنة معينة .

وتم إدراج الجدارات والمؤشرات أو المستويات داخل كل جدارة وفقاً لتكرارها ، مع وضع أعلى تكرارات أو أكثرها أهمية على رأس القائمة . وجدارة **الأثر والتأثير** هى

الجدول(١ -١٦) نموذج شامل للمديرين

الوزن	الجدارة
xxxxxx	الأثر والتأثير
xxxxxx	التوجه نحو الإنجاز
xxxx	العمل الجماعى والتعاون
xxxx	التفكير التحليلى
xxxx	المبادرة
xxx	تطوير الآخرين
xx	الثقة بالنفس
xx	الإلزام/الحزم
xx	البحث عن المعلومات
xx	قيادة الفريق
xx	التفكير الإدراكى
	(الوعى بالمؤسسة وبناء العلاقات)
استهلالية	الخبرة/المعرفة التخصصية.

أكبر الجدارات المنفردة ، كما أن أكبر مجموعتين (كلتيهما مسؤولة عن نحو رُبع المؤشرات السلوكية والأمثلة) هما **الإنجاز والتصرف والجدارات الإدارية** .

الأثر والتأثير

يستخدم أفضل المديرين **الأثر والتأثير ذا الصبغة الاجتماعية** بشكل معقول من أجل تحسين أداء المؤسسة وليس من أجل الحصول على مكسب شخصى بأى ثمن .

وعادة ما يظهر **الأثر والتأثير** على الشكل التالى :

- اهتمام واضح بالتأثير الشخصى - ومعنى ذلك العمل على إرساء المصداقية ، أو إحداث انطباع معين آخر على الآخرين .

- التفكير فى تأثير كلمات أو تصرفات معينة على الآخرين . أحياناً يميز الحرص على سمعة الشركة المديرين المتفوقين، ولكن غالباً ما تكون المصداقية الشخصية ، أو التأثير المعين هو ما يرغبون فى تبليغه (**تأثير** أ.٤-٦) :

أحياناً أريد أن أعطى انطباعاً بالشك ، لكن دون أن يبدر منى رفض فعلى ؛ فأنا لا أريد أن أخلق انطباعاً بأن أى مقترح قد يحظى بقبولى أو موافقتى ، أمر مفروغ منه، لأنه قد يتبادر إلى ذهن الأشخاص الذين بذلوا قصارى جهدهم أننى لم أقدر التحديات التى كانوا يواجهونها حق قدرها ؛ فأنا أريد منهم أن يشعروا فى نهاية المطاف أن شكوكاً ما كانت تراودنى لما قبلت الدخول فى الأمر ، كما أريد أن يكون لديهم شعور بأنه قد أثبتوا لى فعلاً أنهم قادرون على إنجاز ذلك العمل. ولذلك ؛ فأنا أتكلم وأرميهم بنظرات فيها بعض الريبة أحياناً ، كما أطرح عليهم بعض الأسئلة التى تحمل معنى السخرية : "كم سيكلفنا هذا؟ هل لدينا من المال ما يكفى لذلك؟" أو "ألا ترون أنكم طموحون أكثر من اللازم؟" أنا لا أفعل هذا بطريقه توحى بأنهم غير قادرين على إنجاز العمل أبداً، كل ما فى الأمر أننى أقوم بما يكفى لأخلق لديهم إحساساً بأن عليهم أن يثبتوا لى شيئاً ما .

وقد دأب المديرون المتفوقون على استخدام وسائل مختلفة **للتأثير المباشر** (**تأثير** أ.٢، أ.٣) :

- استخدام بيانات أو معلومات أخرى .
- إحاطة الآخرين علماً بالفوائد .
- استخدام الأمثلة المحسوسة ووسائل الإيضاح المرئية .
- الاحتكام إلى العقل والمنطق.
- وسائل إقناع منفردة متنوعة:

*قلت له : إن هذا ما نحتاج إليه ، وإننا لا نستطيع القيام بكل ما نريد أن نقوم به فى غيابه ، قلت له : إنك أنت عنق الزجاجة ، وإن هذه التحليلات التى تقوم بها لا تخدم أحداً إذا احتفظت بها سراً [**الاحتكام إلى الصالح العام**] .*

يقتضى تكييف جوهر العرض أو مظهره ليتلاءم مع جمهور معين (**تأثير** أ.٤ إلى أ.٦) – مستوى متوسطاً من **تفهم الآخرين** :

لقد ساعدته فى إعادة صياغة التقرير فى اللحظة الأخيرة ؛ حيث كان معقداً إلى أبعد

الحدود ، كنا سنحصل على انتباه الإدارة العليا لمدة أربعين دقيقة فقط كما كان التقرير مكتوباً غاية فى التعقيد بالنسبة للحضور.

ومن النادر نسبياً وجود إستراتيجيات **التأثير** الأكثر تعقيداً (**تأثير** أ.٧ أو أ.٨) بين المديرين والتى تظهر فى أقل من نصف النماذج على الشكل التالى :

- استخدام الخبراء أو أطراف ثالثة أخرى .
- القيام بأشياء لجعل الآخرين يشعرون بأنهم أصحاب الحل الذى جاء به الشخص :

سألتهم إذا كانت لديهم اقتراحات يريدون عرضها علىّ بخصوص انتداب موظفين ، وقد أعطونى كماً طيباً من الأسماء ؛ لذلك لم يفاجئوا عندما خرجت باحثاً عن موظفين ، لأنهم قد أسهموا فى هذا العمل . لقد فعلت كل هذا لأننى أردت منهم أن يساندوا التغيير مرة أخرى .

التوجه نحو الإنجاز

يشمل **التوجه نحو الإنجاز** بالنسبة للمديرين قياس الأداء ، وتحسين الكفاءة أو الفاعلية ، ووضع الأهداف ، واحتساب التكاليف والعوائد لمرءوسيهم أو فريقهم أو لأنفسهم على حدٍ سواء . ولأغلب الأمثلة علاقة ما بأداء الآخرين ، وإذا كان الهدف يتمثل فى جعل المديرين فعالين ، فإنه ثمة حاجة إلى تكييف معظم التوجه نحو الإنجاز تكييفًا اجتماعياً أو مدّه حتى يشمل فرقهم ومرءوسيهم . وهكذا ، فإن **التوجه للإنجاز** يجب أن يشمل بعضاً من الحاجة إلى السلطة (مجموعة **الأثر والتأثير**) .

وكثيراً ما يقيس المديرون الممتازون نتائجهم (أو نتائج مرءوسيهم أو مجموعاتهم) ، ويفكرون بشأن هذه القياسات ويتحدثون عنها (**إنجاز** أ.٣) .

لقد ساعدته على النجاح وشعرت بالارتياح إزاء ذلك ، مدركًا أن لى جزءاً من الفضل فى نجاحه . لم أجعله رجلاً متفوقاً فى الإنتاج ، ولكننى وجهته الوجهة الصحيحة ، ودللته على الوسيلة المناسبة . فى العام الأول سجل رقماً قدره (١٠٠,٠٠٠) دولار ، ثم ارتفع الرقم فى العام الثانى إلى (٤٠٠,٠٠٠) دولار وهذا العام سوف يقترب من (٨٠٠,٠٠٠) دولار علماً بأنه بدأ من الصفر .

وتُظهر كل النماذج الإدارية تقريباً أن المديرين من ذوى الأداء المتفوق ، يهتدون إلى طرق عمل أحسن ، أو أسرع أو أكثر كفاءة (**إنجاز** أ. ٤) :

عندما تسلمت القسم كان لدينا أربعة نماذج رئيسة للمنتجات تحتوى على اثنى عشر نوعاً تغطى شريحة ضيقة من السوق . لقد أنقصت عدد النماذج إلى ثلاثة والأنوا ع إلى ثمانية بجعل أكبرهم أكبر وأصغرهم أصغر. وهكذا، فقد تقلصت مشاكل المخزون ومشاكل وقود الإنتاج ، كما أننا تمكنا من تغطية شريحة أكبر من السوق .

ويضعون نصب أعينهم تحديات محددة (**إنجاز** أ.٥) :

لقد اقتنعت أن هذا النوع من الحساب كان مفيداً للفرع ، لذلك فقد قررت دعمه . لقد أردت أن تكون لدينا حسابات أكثر من أى فرع آخر . كان هذا صعباً، ولكنه لم يكن مستحيلاً - لقد أثبتنا ذلك ؛ لأننا قمنا به.

أوردت بعض نماذج المديرين ، وليس جميعها مثل : القيام بتحليل التكاليف والعوائد (**إنجاز** أ.٦) ، الدخول فى مجازفات أعمال محسوبة (**إنجاز** أ.٧ و٨) ، والاهتمام بالتجديد (**إنجاز** ج.٢ وأعلى) :

كانت المساحة على المنصة مكلفة للغاية -حوالى (٣٠٠,٠٠٠) دولار للقدم المربع. وبتغير المحلول الكيميائى المستخدم فى نظام الضخ ، تم تخفيض نطاق نظام الضخ بأسره ، وانخفضت الأموال المستخدمة بعامل قدره (١٠) . أنا من حاملى الأسهم، وقد كانت تلك هى المرة الوحيدة التى كان فيها بمقدور الشركة التى أساهم فى ملكيتها أن تتجنب إنفاق ما يقارب المليون دولار.

لقد وازنت بين تكلفة نشر الإعلان وبين العائد المتوقع منه فى العمل . بعبارة أخرى ، ما هو العدد الجملى لفرص البيع الذى سيحققه لنا الإعلان؟ وكم من هذه الفرص سيتحول إلى عملاء؟ إن الإعلان سيزيد من ظهورنا فى المجتمع، وبالرغم من غياب الضمانات ، فقد بدا رهاناً رابحاً.

يُمكّن **التوجه نحو الإنجاز** مصحوباً بالتعمق فى **فهم الآخرين** المديرين من الوصول إلى مزاوجات مثالية بين الشخص والوظيفة من أجل تحسين الأداء (**إنجاز أ.٤**):

لقد اخترت سيدة لتلعب دوراً رياديا فى التحضير لمراجعة الاعتماد. إنها سيدة خلاقة ومتطلعة وغزيرة العطاء ، تحظى بثقة زملائها ، وتلقى الاحترام فى البلدة وتجدّ فى عملها. كانت تعطى الساعات والساعات من وقتها للتأكد من أنها أنجزت ما كلفت بإنجازه . كنت أعلم أنه إذا قامت هى بقيادة تلك الجهود، فإنها ستحقق أعمالاً رائعة.

العمل الجماعى والتعاون

العمل الجماعى والتعاون أو الإدارة بالمشاركة هو أكثر الجدارات الإدارية ذكراً. وعادة ما يظهر تجاه مرءوسى الشخص كمجموعة أو فريق ، ولكن قد تستخدم أيضاً مع الزملاء أو الرؤساء :

- يطلب المديرون المتفوقون آراء الآخرين ، ويشركونهم فى موضوعات قد تؤثر عليهم (**جماعى أ.٤**):

لقد أوضحت لهم تماماً أنه لا توجد طريقة نمطية لعمل ذلك ، ودعوتهم لاستكشاف طرقهم الخاصة فى عرض أفكارهم .

لقد أراد الآخرون المساعدة بخصوص الشكل الذى ينبغى أن يتخذه التصميم ، وهو ما كنت أحاول أن أتجنبه ، لأننى أردت منهم تحديد برنامجهم الخاص .

- تعتبر الإشادة بالمجموعة أو التنويه بها وتشجيعها وتمكينها من الأمور الهامة أيضاً (**جماعى أ.٥**) :

أنا معتاد على عرض نتائج الاختبارات على لوحة الإعلانات وضع سطر يشير إلى النقطة التى وصلنا إليها، وعلى تدوين تشجيع بسيط : "أحسنت يا ـــ ، ـــ ، ـــ" .

وأخيراً شرعت فى تدريب العمال من الأقليات الذين لم يشغلوا أى وظيفة من قبل أبداً . لقد تعلم أغلبهم . وأظهروا قدرتهم على إرساء جو عمل طيب .

● تكررت مؤشرات العمل على تحسين روح الفريق ومعنوياته ، وتطوير العمل الجماعي والتعاون (**جماعي** أ.٦) – بشكل معتدل :

عندما تسلمت القيادة ، كان هناك بعض من الموظفين الصغار يجولون دون أن يعرفوا من هم رؤساؤهم ، وقمت مباشرة بتنظيم الأمور حتى يعرف كل فرد رئيسه ، مؤكداً على التسلسل الهرمي ؛ فارتفعت المعنويات ، وتحسن الأداء .

كان حل الخلافات (**جماعي** ٧) غاية في الأهمية في بعض النماذج ، في حين كان غائباً تماماً في البعض الآخر ، وذلك وفقاً للوضع ولمتطلبات الوظائف المعنية. وبصفة عامة فإن المستوى (٧) يظهر في الوظائف التي تحتاج إلى التفاوض.

التفكير التحليلي

يعتبر **التفكير المنطقي** والتسلسلي خاصية هامة من خاصيات المديرين المتفوقين في جميع المستويات . ويفكر المديرون بطريقة تحليلية في **التأثير** والمصاعب **الفنية** ، والموضوعات المتعلقة **بالإنجاز** . وكانت المؤشرات التالية أكثر المؤشرات تكراراً :

● إدراك النتائج أو التبعات المتولدة عن حالة أو معلومة (بما أن ––– ، إذاً –––).

● تحليل الأوضاع بطريقة نظامية لتحديد الأسباب أو التبعات .

● التكهن الواقعي بالعقبات ، وتخطيط طرق للتعامل معها .

● التفكير مقدماً في ترتيب خطوات عملية ما ، وتحليل المطلوب من أجل تحقيق مهمة أو هدف:

لقد أردنا أن نعرف ما إذا كان بمقدورنا أن نطور عمليه التصميم والتطوير لـ –––. لذلك فقد طلبت من مدير تلك الوحدة أن يدون على الورق كل الأشياء التي كان يفعلها في العامين الماضيين بخصوص بعض النماذج. ثم حصلت على بعض التعاون من التسويق، وقلت لمدير تخطيط المنتجات المناسب : "أعد اختبار هذه الأشياء ، وتأكد أن هذه هي الأشياء التي لاحظتها، فإن لم يكن كذلك ، فما هي الأشياء الأخرى التي لاحظت حدوثها؟" ثم استدعيت المسئول عن مراقبة الجودة في الإنتاج وقلت له ، "انظر إلى نفس القائمة ، ولاحظ ما إذا كانت

هذه هى الأشياء التى تذكرها." ثم أردفت القائمة إلى مهندس الإنتاج المتقدم . بعد ذلك أمضيت بعض الوقت فى كتابتها وذهبت إلى موظفى القسم وقلت لهم : "إنى أرغب فى تكوين مجموعة عمل من هؤلاء الأشخاص . وسوف أجعل ---- يتطوع لقيادتها، ولكنى أريد أن يكون لنا فى النهاية مستند يصف عملية التطوير ، وكيفية إعطاء صلاحيات العمل" .

المبادرة

غالباً ما تظهر **المبادرة** فى القيام بأكثر من متطلبات الوظيفة لاقتناص فرصة أو التحضير لمشكلة أو فرصة مستقبلية (**مبادرة** أ.٤ وأعلى).

أردت أن أعين أفراداً ممن يُجيدون التخطيط المالى تحسباً للجهود التسويقية الجديدة ؛ لذلك فقد بحثت عنهم وحددت أفضلهم، ثم دعوتهم إلى الغذاء والسهرة وما إلى ذلك _ وهكذا حصلت على سبعة من أفضل المُنتجِين [أيضاً يشمل البحث عن المعلومات وبناء العلاقات] .

وتظهر **المبادرة** فى التعامل مع الأحداث الجارية فيما يلى :

- اقتناص الفرص لدى سنوحها (**مبادرة** أ.٢) .
- تناول الأزمات بسرعة وكفاءة (**مبادرة** أ.٣).
- تخطى الشخص حدود صلاحيته الرسمية (**مبادرة** ب.٥):

*كان هناك فهم منقوص لدى الإدارة العليا بخصوص خط إنتاجنا وقدراتنا الفنية ؛ لذلك فعندما بلغنى أن بعض المديرين من الإدارة العليا سيأتون لتفقد عملياتنا ، فقد فكرت : "عظيم ، هذه فرصة ذهبية لإظهار ما الذى نساهم به حالياً ، وما يمكننا أن نقدمه للشركة ." لذلك فقد اجتهدنا فى إعداد عرضنا [تدرج أيضاً **للاهتمام بالتأثير**].*

كذلك يتميز المديرون المتفوقون بالإصرار والمثابرة من أجل إنهاء المهمة ، أو تحقيق الهدف والاستعداد للعمل ساعات طويلة حسب الحاجة (**مبادرة** أ.١، ب.٢):

اتفقت مع سيارة الأجرة لتوصلنى الساعة الخامسة صباحاً فى اليوم الأول من الأسبوع ،

وكنت أركب طائرة الساعة السادسة ، لأكون فى مكتبى فى السابعة والنصف. ولم أكن أعود إلى منزلى قبل نهاية الأسبوع.

تطوير الآخرين

هنالك تشابه فى النوعية بين **تطوير الآخرين** وهى ثانية أكثر الجدارات المميزة تكراراً، وبين **العمل الجماعى** ، فكلتاهما تقتضى أو تفصح عن التوقعات الإيجابية من الآخرين.

- إعطاء تغذية مرتدة إيجابية (**تطوير** أ.٤).
- إعادة الثقة أو التشجيع بعد الصعوبات (**تطوير** أ.٥) وقد غطت أكثر من ثلث الأمثلة :

*لقد بدأت أعقد مراجعات تقييم الأداء كل شهر بعد أن حصلت على تقارير ذلك الشهر. أثناء مشاورات فردية سألت مرؤوسىّ عن عملهم وأعلمتهم برأيى فيه . ثم سألتهم عن أهدافهم للشهر القادم ، وأعلمتهم عن توقعاتى ، أى قمت بتطبيق مباشر للإدارة بالأهداف . إنه شىء مذهل ، لم يسبق أن أخبرهم أحد من قبل عن وظائفهم أو عن توقعاتنا أو عن أدائهم . وبمجرد أن عرفوا ، بدأنا نحصل على أداء جد متفوق [تدرج أيضاً لوضع الأهداف ، **إنجاز** أ.٣].*

كان التوجيه عن طريق إعطاء التعليمات والاقتراحات والتوضيحات ، وأنواع الدعم الأخرى (**تطوير** أ.٢و٣) – هو ثانى أكثر الأساليب شيوعاً **لتطوير الآخرين** :

كان لديه الميل إلى البقاء هناك فى مقدمة القاعة كما لو كان ملتصقاً بالسبورة أو بالمكتب ، فى حين كان هناك طلاب نصف نيام فى مؤخرة الفصل . وسألته قائلاً : "ماذا عن بعض الاهتمام الحقيقى بهم؟" وطلبت منه أن يتجول فى أرجاء القاعة وقلت له "اقترب من كل الطلاب واجعلهم دائماً فى حالة تأهب."

- إن إعطاء واجبات أو تدريب تطويرى محدد (**تطوير** أ.٦) صفة من صفات المديرين المتفوقين فى العديد من النماذج . لم يكن هذا التدريب تدريباً روتينياً أو إجبارياً ؛ ولكنه كان معداً خصيصاً للوفاء بالحاجيات التطويرية للشخص أو الوظيفة :

كان كل ما تفعله هو تقليب الأوراق ، أقصد أنه كلما طلب شخص ما بعض الأرقام ، كانت تقوم بإيجادها . لم يسبق أن رأت المشروع بأكمله أبداً ، فكل ما كان لديها هو أشياء

متناثرة هنا وهناك . وقد كان لدىّ مشروع كنت بدأته للتو ، وظننت أنه سيكون مشروعاً جيداً يحسن أن تتولاه هى ، وقد سلمتها إياه ، وقلت لها ليس ثمة حرج فى طلب مساعدتى متى كان لديها سؤال ، وذلك حتى تستطيع أن تُكوّن مفهوماً أشمل للعملية ، وأن تبدأ فى تعلم كيفية إدارة مشروع .

الثقة بالنفس

تظهر **الثقة بالنفس** لدى معظم المديرين المتفوقين فى درجات المقياس العليا وتحتوى على ما يلى :

- ثقة الشخص عامة فى مقدرته وحكمة (**ثقة** أ.١-٣).
- الاستمتاع بالمهام الصعبة (**ثقة** أ.٤).
- المساءلة أو التحدى المباشرين لتصرفات الرئيس (**ثقة** أ.٦):

أقول . أعطنا محاولة ، أعطنا فرصة ، دعنا نخوض فى مسألة التكلفة . لن يكون التوفيق حليفنا إذا اتبعنا التصميم الحالى ؛ إنه مكلفٌ للغاية ، ونحن نعرف حدوده . إننا محتاجون إلى النظر إليه من منظور مختلف تماماً ، ولكن حتى ننظر فى هذا فأنا لا أدرى .

لقد كنت سعيداً بتولى تلك المسؤولية ، واثقاً بقدرتى على ترتيب الأوضاع وتصحيحها ؛ فقد كنت أعلم أنى أقدر على القيام بمهمة من الطراز الأول .

ولم يذكر **التعامل مع الفشل** (ثقة ب) إلا فى ثلث نماذج المديرين المتفوقين ، وعندما يذكر ، فهو يندرج دائماً فى إطار الأسلوب "الداخلى":

تحمل المسئولية الشخصية للإخفاقات أو المشاكل (**ثقة** ب.١).

النية لتحسين الأداء بطريقة ما(**ثقة** ب.٢).

فى بعض الأمثلة يتحمل المديرون المتفوقون المسئولية الشخصية للمشاكل ، أو الفشل التى قد يشعر المراقب أنها ليست حقاً خطأ المدير:

لقد أخفق فى الامتحان ؛ لأننى أثقلت كاهله بكثرة الواجبات، لقد أخطأت فى تقدير الأمور.

لم ينجح العرض الذى قدمه مرعوسىَّ أمام الإدارة العليا ؛ لأننى لم أُحسن تقدير الحضور [وأعطيته نصائح سيئة].

تفهم الآخرين

غالباً ما يظهر **تفهم الآخرين** على الشكل التالى :

- تفهم آراء الآخرين واهتماماتهم وحاجياتهم، ووجهات نظرهم .
- تفسير التصرفات غير المنطوقة ، تفهم أحوال الآخرين ومشاعرهم .
- معرفة ما يحفز الآخرين .
- تفهم نقاط قوة الآخرين وكذلك حدودهم .
- تفهم أسباب تصرفات الآخرين .

وفى حين يستخدم **تفهم الآخرين** على حدة أحياناً، فإنه غالباً ما يكون مسانداً **للأثر والتأثير** ، أو **الجدارات الإدارية** . فى المثال التالى يستخدم المدير **تفهم الآخرين** لتحسين أداء شخص ما :

*كان متدرباً سيئاً لا يصلح أن يكون مندوب مبيعات ، ولكنه كان جيداً فى التفاصيل ، لذلك فقد اعتقدت أنه سيكون ناجحاً كموظف مساعد . لقد شعرت أنه كان محبطاً ، وأنه يحتاج إلى أن ينجح فى شىء ما ، ولكننى علمت أيضاً أن كرامته سوف تُجرح ، وعلمت أنى إذا جعلته مساعد مبيعات ، فسوف يظن بعض من فى المكتب أننى لم أكن عادلاً ، كما أنه من المحتمل أن يتضايق هو شخصياً ؛ لأن ذلك سيكون إقراراً بأنه لم يستطع القيام بوظيفة ——— . غير أننى تصورت أنه على الرغم من الشعور بعدم الارتياح ، إلا أن أغلب الناس سوف يرون أن ذلك كان أفضل حل ، بما فى ذلك الموظفون المعنيون أنفسهم . إنه يقوم الآن بعمل رائع ، وهو فى الوظيفة المناسبة (**تفهم أ.٤، ب.٥**).*

*لقد كان موقفاً غاية فى الصعوبة ؛ فزوجته تشكو من مرض مميت ، وكانت المحنة شديدة . لقد فعلت كل ما كان بوسعى لجعل الأمر أسهل بالنسبة له . من المستحيل أن تتوقع من أى شخص أن يكون قادراً على التركيز فى خضم أحداثٍ مثل هذه . كنت أعلم أنه لم يكن سعيداً بتقصيره هذا ، ولكنى كنت أعلم أنه عندما يتجاوز هذه المحنة فإنه سوف يكون بخير. ولما عاد أثبت أننى كنت مصيباً (**تفهم** أ.٤، ب.٤).*

الإلزام/الحزم

يعتبر **الإلزام** عنصر تمييز أقل تكراراً. ربما كان استخدام المديرين المتفوقين له استخداماً أقل من **تطوير الآخرين** ، إلا أنه شديد الأهمية فى حالات معينة. وفيما يلى توضيح لأكثر مستويات هذه الجدارة شيوعاً :

- الحزم فى وضع الحدود، والرفض عند اللزوم (**توجيه** أ.٣).
- إرساء المقاييس ، والمطالبة بأداء جيد (**توجيه** أ.٤).

لم يضع سلفى أى نظام للاجتماعات ؛ ففى الاجتماعات القليلة الأولى التى عقدتها كان الأفراد يتوافدون على الاجتماع متأخرين وغير جاهزين . لم يعدوا تقاريرهم أو يبلوروا أفكارهم . ولما تكرر ذلك مرة ثالثة انتصبت واقفاً وقلت : "سيداتى سادتى ، لا يمكننى قبول هذا الوضع ، إننى أؤجل هذا الاجتماع لمدة يومين . التزموا بموعد الحضور ، وكونوا مستعدين للاجتماع ، وإلا فإن الثمن سيكون باهظاً".

- كانت **مواجهة مشاكل أداء الآخرين فى أسلوب مباشر** عنصراً يميز المديرين المتفوقين فى حوالى نصف النماذج (**توجيه** أ.٦):

لم يكن الموزع المحلى فى هذه الولاية يُؤدى عمله على وجه مقبول ، لقد كانت هذه السوق عادةً سوقاً قوية جداً ؛ لذلك فقد عقدت جلسة مع الموزع لأحمله المسؤولية ، ووضحت له فيها أننا نتوقع منه أن يُؤدى عمله بطريقة طيبة ، وأننا مصرون على الحصول على عمل جيد ونرغب فى أن يكون العمل من نصيبهم ، ولكننا نتوقع منهم أن يلعبوا دورهم على الوجه الأكمل .

وقد ظهرت القدرة على فصل ذوى الأداء السيئ عند الضرورة لمصلحة الشركة أقل مما قد يتبادر للذهن .

وقد ظهر فى بعض الحالات أن المديرين المتوسطين أكثر ميلاً للاعتماد على **الإلزام** من المديرين المتفوقين ، ولكنهم يقومون بذلك بمهارة أقل .

البحث عن المعلومات

يتصف المديرون **بالبحث عن المعلومات** شأنهم فى ذلك شأن الكثير من الوظائف الأخرى. وعادة ما يكون **البحث عن المعلومات** بهدف تشخيص المشاكل ، أو التعرف على الفرص المستقبلية . ومن الأنواع الخاصة **للبحث عن المعلومات** ما يلى :

- جمع المعلومات بطريقة نظامية (**معلومات ٥**) .
- البحث عن المعلومات من مصادر متعددة (**معلومات ٤**) .
- النزول الفعلى إلى الميدان لمعاينة الحالة ، والتعامل معها عن كثب (**معلومات ٢**) .

وعادة ما يكون **جمع المعلومات** جزءاً من حدث أكبر :

لقد كان هناك خطأ ما ، لذلك فقد بدأت أسحب بعضاً من تقاريرهم ، وأسألهم عن طريقة حلهم للمسألة . واكتشفت أنهم لم يستطيعوا القسمة ؛ لأنهم لا يعرفون الضرب .

وعادة ما يكون البحث **النظامى للمعلومات** عملية غير رسمية :

[مساعد مدير يتصل دورياً بأولياء الأمور بصفة عشوائية ؛ ليستطلع جو المدرسة] أقول لهم " أريد أن أسمع انطباعكم بخصوص وضع ابنكم لدينا، أى شيء : المدرسين أو الدروس أو القاعات أو الغداء ، الحافلات و الأطفال الآخرين والشائعات التى تسمعونها....."

قيادة الفريق

تعتبر **قيادة الفريق** عنصر تمييز ثانويًا للمديرين المتفوقين يظهر فى أقل من (٥٪) من المؤشرات. وأكثر المؤشرات شيوعاً هى :

- وضع مقاييس أداء مرتفعة للفريق وتبليغها (تشمل أيضاً **التوجه للإنجاز** ذى **الصبغة الاجتماعية**) (**قيادة** أ.٦).
- الدفاع عن الفريق فى مواجهة المؤسسة الأم: الحصول على الموارد اللازمة للمجموعة (**قيادة** أ.٥).

التفكير الإدراكى

يظهر التفكير الإدراكي فى المديرين على الشكل التالى :

- تبين علاقات أو أنماط غير واضحة للآخرين .
- ملاحظة تناقضات أو مفارقات غير واضحة للآخرين .
- التعرف بسرعة على الأمور الجوهرية أو التصرفات الأساسية فى أوضاع معقدة .
- استخدام التناظر أو المجاز القوى والطريف .

يفكر المديرون المتفوقون فى العملية وقرارات الأعمال، وكذلك فى إستراتيجيات التأثير :

إذا نظرت إلى ذلك المكتب ولم تر إلا أناساً يتحدثون على الهاتف فأنت لم تر شيئاً. يجب أن ترى قنوات توزيع وخطوط أنابيب . وعندما تبدأ التفكير بهذه الطريقة فستفكر فى طرق أكثر كفاءة لتوريد ما نورد . تلك هى وظيفتنا نحو خط أنابيب كبير. لا يمكنك تغيير أى شىء فى هذا المكتب دون أن تفكر فى المكتب ككل ، وفى الحساب كله على الطرف الآخر ، كل التشعبات . قبل أن تحدث تغيراً هناك ، عليك أن تفكر فى العملية من بدايتها إلى نهايتها.

الوعى بالمؤسسة وبناء العلاقات

حصل كل من **الوعى بالمؤسسة وبناء العلاقات** على أقل من (٣٪) من مجموع المؤشرات ، مع أن كلاً منهما قد ذُكر على الأقل فى أغلب النماذج الإدارية .

الاهتمام بالنظام

يعتبر **الاهتمام بالنظام** عنصر تمييز للمديرين المتفوقين غير أنه كان قليل التكرار. بل إنه كان مؤشراً سلبياً فى بعض النماذج ، حيث يستخدمه ذوو الأداء المتوسط أكثر مما يستخدمه المتألقون.

الخبرة الفنية.

بالرغم من أن المزيد من **الخبرة الفنية** أو أية **معلومات تخصصية** أخرى لا تشكل عنصر تمييز للمديرين والمديرين التنفيذيين المتفوقين ، إلا أن هذا لا يعنى أن الخلفية الفنية والمحتوى الفنى لوظيفة المدير غير مهمة . إنها فى الواقع أساس الحكم الذى يدل على استخدام الجدارات ؛ لذلك فإن المعرفة المهنية فى المجال التخصصى أو الأعمال عادة ما تكون دفينة فى جدارات أخرى كما يتضح فى الأمثلة التالية .

ويعتمد الحكم بأن هدفاً ما يعتبر فعلاً متحدياً ولكنه قابل للتحقيق، أو الحكم بأن مخاطرة ما تعتبر متوسطة - يعتمد على مزيج من **التوجه الكامن للإنجاز والمعرفة بالإطار** (وهى معرفة **فنية** فى جزء منها ومرتبطة **بالأعمال العامة** فى جزء آخر، وخاصة بالمؤسسة فى جزء ثالث) :

لم أكن صاحب فكرة التحسين ——— فى الواقع لم نُعد خطة حول طريقة تحسينها ، ولكننى ساندتها ودفعتها ، وأعطيت أناساً معينين بعض الدفع فى الاتجاه الصحيح من أجل القيام بها .

ويعتمد **تطوير الآخرين** على التمكن من المادة ، أو الأساليب التى تدرس أو كليهما، خصوصاً أن أكثر الأنشطة التطويرية تمييزاً تشمل إعطاء تعليمات غير رسمية ، وليس إرسال الأشخاص إلى برامج تدريبية رسمية :

نجحت فى إعطاء هذه المجموعة انطباعاً عما ينبغى توقعه ، وذلك من وجهة نظر الناس ، وهو ما أعتقد أنه مهم ، ثم بعد ذلك من وجهة نظر العملية ، وثالثاً من وجهة نظر نقص التقنيات ، لأن صناعة ——— لا تزال إلى حد بعيد ضرباً من الفن .

و بالمثل فإن **القيادة الفعالة للفريق** تعتمد جزئياً على إرساء المصداقية ، ومن الصعب تحقيق هذا ، ما لم تكن تعى تماماً ما تقوله . وتعتمد إستراتيجيات **الأثر والتأثير** عادةً على المعرفة التامة بالخلفية ، وعن الصيت المشهود لك به فى المعرفة :

كان علىَّ أن أعيد تقييم علاقاتى مع الزملاء فى العمل هنا . كيف كنت أتعامل معهم. إن استمرارك مع شركة لسنوات عديدة يجعلك تُكَوِّن علاقات ومصداقية معينة . أما إذا كنت جديداً فى الشركة فإنك لا تملك ذلك . فى مناقشة مع رئيسى قاله : إنه يبدو أننى غير متعاون . تبادر إلىَّ فجأة أن ما كنت أتفوه به لم يؤخذ على أنه صوت الحكمة ؛ لأنه لم يكن لى مصداقية هنا بعد.

وبالرغم من أن **الخبرة الفنية** أو التخصصية هى متطلب **استهلالى** ، إلا أن معرفة الكثير قد تكون ضارة عندما يعتمد عليها المديرون اعتماداً مبالغاً فيه . فى هذه الحالة ، يميل المديرون المتوسطون إلى الاحتفاظ بالكثير من مهام مرءوسيهم وأدوارهم، فيميل مديرو المبيعات المتوسطون إلى تولى أمر المبيعات الحرجة بأنفسهم ، وقضاء الكثير من الوقت فى التعامل مع العملاء مباشرة بدلاً من إرشاد مندوبى المبيعات ومساندتهم وقيادتهم ، ويميل رجال الأبحاث المتوسطون إلى محاولة حل المشاكل الفنية بأنفسهم بدلاً من أن يحفزوا مرءوسيهم إلى القيام بذلك .

المديرون وفقاً لرتبهم فى المؤسسة : مشرفو الصف الأول ، الإدارة الوسطى ، والمديرون التنفيذيون

عادة ما ينقسم المديرون إلى ثلاثة مستويات : إدارة الصف الأول ، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا.

وهناك نوعان من مشرفى الصف الأول، نوع يشمل الأشخاص الذين يشرفون على عمال الأجر بالساعة (صرافى البنوك وعمال المصانع والجنود)، ونوع آخر يشمل الأشخاص الذين يشرفون على موظفين فنيين ومتخصصين مثبتين (رجال المبيعات والباحثين والمدرسين والفنيين ومبرمجى الحاسب).

وتشمل "الإدارة الوسطى" كل المديرين الواقعين بين مشرفى الصف الأول والمديرين التنفيذيين.

يتميز المديرون التنفيذيون بما يلى :

- مسمى وظيفى مثل "مدير عام" أو "قائد أعلى" أو "مدير تنفيذى" أو "نائب رئيس".
- مستويين أو أكثر من المديرين دونهم.
- مسئولية قسم ضخم متعدد التشعبات فى مؤسسة ضخمة .

والتنفيذيون فى عينتنا ليسوا من كبار الموظفين التنفيذيين (CEOs) ، ولكن لديهم مسئوليات تنفيذية على وحدات يبلغ حجمها حجم الشركات متوسطة الحجم ، وتشمل عينتنا مديرين تنفيذيين من مؤسسات مالية وصناعية وعسكرية ورعاية صحية.

مشرفو الصف الأول

ينقسم مشرفو الصف الأول إلى مشرفين على عمال الخدمة بالساعة ، ومشرفين على عمال فنيين ، ومتخصصين وذلك نظراً لوجود فوارق مهمة بين هاتين المجموعتين . يُظهر المشرفون على موظفى الساعة اعتماداً أكبر على **الجدارت الإدارية** ، وأكثر بقليل على مجموعة **الإنجاز والتصرف** ، فى حين يستخدم المشرفون على الموظفين الفنيين والمتخصصين جدارات **المساعدة والخدمة** ، **والأثر والتأثير** ، **والفعالية الشخصية** أكثر من المشرفين على عمال الأجر بالساعة.

<u>مشرفو عمال الساعات</u> : يركز المتفوقون من مشرفى الصف الأول لعمال الساعات تركيزاً واضحاً فى تصرفاتهم على **المجموعة الإدارية** ، وخصوصاً **تطوير الآخرين** . ويبدو **تطوير الآخرين** متشابهاً فى نطاق مستويات المقياس للنموذج الشامل للمديرين ، ولكنه يُذكر أكثر كعنصر تمييز للمشرفين المتفوقين . وربما لا يسعى مشرفو الصف الأول المتوسطون إلى تطوير موظفيهم كثيراً . ويميل محتوى الجهود التطويرية لمشرفى الصف الأول إلى أن يكون محدداً وفنياً إلى درجة كبيرة (كيف تعبئ هذا النموذج، كيف تركب هذا الجزء ، كيف تقوم بهذه الوظيفة بكفاءة ، الخ) ، كما يكون أسلوبهم فى التدريس واقعياً . وتكون **قيادة الفريق والعمل الجماعى والتعاون** عنصرى تمييز للأداء

المتفوق بصورة أوضح نوعاً ما في نموذج مشرفي الصف الأول مقارنة بالنموذج الشامل للمديرين .

كان ظهور **مجموعة الإنجاز والتصرف** أقل تكراراً إلى حد ما لدى مشرفي الصف الأول منه لدى المديرين ككل . ذُكر **التوجه للإنجاز** ثلثي معدل ذكره في النموذج الإجمالي فقط ، كما أنه وجد على مستوى أقل بعض الشيء ، وكان موجهاً أكثر إلى قياس الأداء وتحسينه .

ويميز **الاهتمام بالنظام** المتفوقين من مشرفي الصف الأول حيث يظهر على شكل متابعة ومراجعة أعمال المرءوسين، وذلك على الرغم من أنه ليس مكوناً أساسياً لنماذج المديرين المتفوقين الأخرى.

وفي حين ذُكر **البحث عن المعلومات** في أغلب النماذج ، إلا أنه يشغل أقل من (٢٪) من المؤشرات ، ويبدو أنه أقل أهمية لذوي الأداء المتفوق في هذه الوظائف منه في أغلب الوظائف الأخرى.

مشرفو العمال الفنيين والتخصصين : يبدو مشرفو العمال الفنيين والتخصصين شديدي الشبه في توصيف جداراتهم بمديري الإدارة الوسطى الشاملين . إن الحاجة "الكامنة" أو الأساسية **للخبرة الفنية** مرتفعة بوجه خاص في هذه المجموعة ، ويكمن قدر معقول على الأقل من **الجدارة الفنية** في العديد من أمثلة التطوير في هذه المجموعة. وإعطاء التغذية المرتدة والتأثير والقيادة . وبالفعل فإنه من الصعب تخيل القيام بوظيفة ممتازة في إدارة الباحثين دون تفهم فني لأعمالهم ، أو إدارة مندوبي مبيعات دون أن يكون الشخص قد مارس مهمة مندوب مبيعات بنجاح ، غير أن الجدارات التي تميز أحسن المديرين ليست المزيد من الفعالية الفنية ، ولكن المزيد من **الجدارات الإدارية** .

ويذكر **التوجه للإنجاز** بتكرار أقل كعنصر تمييز للمتفوقين من مديري الصف الأول الفنيين أو المتخصصين . وهذا شيء مثير للانتباه حيث إن بعض الوظائف محل الإشراف تتميز تميزاً واضحاً **بالتوجه للإنجاز** (مندوبو المبيعات والباحثون ورجال

برمجة الحاسب) ، على حين تذكره نماذج أخرى بالكاد (المدرسون وعمال الخدمات البشرية). وفى كلتا الحالتين يمثل **التوجه للإنجاز** حوالى (٥٪) إلى (٨٪) من الخواص المميزة للمديرين المتفوقين ، مقارنة بأكثر من (١١٪) للمديرين ككل .

وفى حالة مديرى الوظائف ذات التوجه المرتفع **للإنجاز** (المبيعات ، المتخصصين الفنيين) ، يظهر مستوى معين من **التوجه للإنجاز** كخاصية **استهلالية** . يتم ندب المتوسطين من مديرى المبيعات والمديرين الفنيين عادة من بين رجال المبيعات أو الفنيين الممتازين ، وبالتالى فإنه من المحتمل أن تكون لديهم مستويات مرتفعة من **التوجه للإنجاز** . ومن ناحية أخرى فإن عمال الخدمة البشرية نادراً ما يذكرون مواضيع تتعلق **بالإنجاز** ، وعليه فإن **التوجه للإنجاز** يشكل جدارة إضافية بالنسبة لمديريهم .

وتظهر الجدارات الأخرى فى هذه المجموعة **(المبادرة والبحث عن المعلومات)** بنفس درجة تكرارها تقريباً فى النموذج الشامل للمديرين.

ويتميز المتفوقون من مديرى المتخصصين أكثر **بتطوير الآخرين وتفهم الآخرين والتوجه لخدمة العملاء** . وتظهر هذه الجدارات فى نفس صورة ظهورها فى النموذج الشامل للمديرين تقريباً ، ولكنها أكثر تكراراً إلى حد ما. ويُذكر **الولاء للمؤسسة** بصورة أكثر لدى المشرفين منه لدى أغلب المديرين ، على حين ورد ذكر **الثقة بالنفس** مرات تكرار أقل بعض الشىء من المعتاد بالنسبة للمديرين .

مديرو الإدارة الوسطى

تشبه ملامح المديرين المتوسطين الملامح العامة للمديرين (انظر شكل ١-١٦) وهذا لسببين : الأول ، أن هذه الملامح عبارة عن تدريج متصل ، يقع المديرون المتوسطون فى منتصفه (التنفيذيون ومشرفو الصف الأول يختلفون عن المديرين المتوسطين بطرق متضادة) . والثانى ، أن عينتنا حوت وظائف مديرين متوسطين أكثر من كلٍّ من وظائف التنفيذيين أو وظائف الصف الأول .

المديرون التنفيذيون والمديرون العامون

للمديرين التنفيذيين مؤشرات أكثر فى النموذج مقارنة بالمديرين الآخرين (متوسط المؤشرات تسع وثمانون للمديرين التنفيذيين مقابل واحد وسبعين لمديرى الإدارة الوسطى وواحد وستون لمشرفى الصف الأول). وفى الجملة يبدو أن لديهم جدارات ومؤشرات مختلفة أكثر (ذخيرة مهارات أكثر شمولاً) . كما يبدو أنهم يدمجون جداراتهم بأساليب أكثر تعقيداً ، وفى توليفات أكثر تركيباً ، وأنهم يستخدمون فى الحدث الواحد عدداً أكبر من الجدارات المتنوعة مقارنةً بمشرفى الصف الأول .

للتنفيذيين درجات أعلى حسب مقياس حجم التأثير، كما تدخل فى الاعتبار بعض الجدارات الإضافية .

ويتصف التنفيذيون من ذوى الأداء المتألق **بالتوجه نحو الإنجاز** ذى الصبغة الاجتماعية **والوعى بالمؤسسة وبناء العلاقات** أكثر من أغلب المديرين ، وتركز نماذجهم بطريقة أقل على **الجدارات الإدارية** وجدارات **الفعالية الشخصية** . وحيث إن التنفيذيين يظهرون جدارات أكثر بصفة عامة ، فإننا لا نشعر بأن هذا يعبر عن حاجة أقل إلى **النضج الشخصى والمهارات الإدارية** على المستويات الإدارية الأعلى ، وإنما يعبر عن إضافة جدارات فى القطاعات الأخرى .

هناك غياب شبه تام لبعض الجدارات مثل **الاهتمام بالنظام والتحكم فى النفس** فى نماذج التنفيذيين . ولا نعتقد أن هذه الملكات مفتقدة لدى التنفيذيين المتفوقين ، وإنما نعتقد أنها قد أُجيدت لدرجة أنها أصبحت أمراً مفروغاً منه وغير قابل للنقاش ، وقد يميل التنفيذيون من متوسطى الأداء إلى التركيز على هذه الجدارات أكثر مما يفعل أفضل التنفيذيين .

وأكبر مجموعة جدارات لدى التنفيذيين هى **مجموعة الإنجاز والتصرف** وأكثر الجدارات المتفردة تكرراً هى **التوجه للإنجاز** . وعلاوة على ذكر المواضيع المتعلقة **بالإنجاز** أكثر بكثير من أغلب المديرين الآخرين ، فإن التنفيذيين من ذوى الأداء المتفوق يُظهرون أيضاً مستوى أعلى على التدريج . إن لديهم ميلاً للحديث عن المخاطر

المحسوبة فى **الأعمال** ، وعن دعم المشاريع أو الأفكار الجديدة ، وعن حساب التكاليف والعوائد للقرارات أكثر من ميل المديرين فى الإدارة الوسطى أو المشرفين . كما يُظهر أفضل التنفيذيين أيضاً **البحث عن المعلومات** والمبادرة أكثر مما يظهرها المديرون المتوسطون ، وبصفة عامة ، فهم يتطلعون للأمام ، ويتصرفون ، ضمن إطار زمنى مستقبلى أطول نوعاً ما[٣] .

وقد تم ذكر **بناء العلاقات** وتطوير شبكة الاتصالات واستخدامها (سواء داخل المؤسسة أو خارجها)، فى جميع نماذج التنفيذيين، وفى بعض الأحيان يتصف أرفع التنفيذيين أداء بالارتباط القوى والعمل الريادى فى المجتمع وتختلف هذه الصفة من منظمة إلى منظمة ومن مجموعة إلى أخرى .

ويصبح **الوعى بالمؤسسة** أكثر أهمية فى مستوى المديرين التنفيذيين ، ويُذكر بتكرار أكبر وقد ظهر هذا فى علاقة التنفيذيين مع مؤسستهم (استخدام السياسات التنظيمية كوسيلة للتأثير على المؤسسة وقيادتها) وفى علاقاتهم مع المؤسسات الخارجية (العملاء ، وكالات تنظيمية ..الخ).

وأكثر مؤشرات **الأثر والتأثير** انتشاراً لدى مستوى التنفيذيين هو استخدام إستراتيجيات دقيقة لإقناع الآخرين ، والعمل على إرساء مصداقية المؤسسة وسمعتها. ويتكرر ذكر الإلزام فى تمييز التنفيذيين المتفوقين أكثر مما يُذكر فى تمييز المديرين المتفوقين فى النموذج الشامل ، وغالباً ما يظهر ذلك فى إعلام الموظفين مباشرة بما عليهم فعله ، وإرساء التوقعات والحدود ومواجهة المشاكل المتعلقة بالأداء مباشرة ، كما ورد ذكر الاستغناء عن ذوى الأداء الضعيف الذين يعجزون عن التطور فى العديد من النماذج كعنصر يميز التنفيذيين المتفوقين عن المتوسطين .

المديرون وفقاً للوظائف

سوف يحتوى نموذج كل قطاع وظيفى على مديرى تلك الوظيفة فى كل المستويات وسوف يُقارن بالنموذج الشامل للمديرين . وسوف تُناقش فقط تلك الجدارات أو المجموعات التى أظهرت تبايناً ملحوظاً عن النموذج الشامل للمديرين ، على حين لن تُناقش

فى هذا الجزء الجدارات التى تتشابه فى جوهرها مع النموذج الشامل الذى سبق وصفه.

مديرو المبيعات

يُشكل الأفراد لدى مديرى المبيعات وسيلة الإنتاج ، لذلك ، فإن مديرى المبيعات يركزون أساساً على الأشخاص ، وترتبط أغلب المشاكل التى يواجهونها بتطوير الآخرين وتحفيزهم أفراداً كانوا أو فرقاً.

ويظهر **تطوير الآخرين** حوالى ضعف معدله فى نماذج مديرى المبيعات المتفوقين مقارنة بمعدله فى نماذج المديرين الآخرين ، ويرتبط **بالأثر والتأثير** باعتبارها أكثر الجدارات تكراراً . وغالباً ما يركز على طرف المقياس الخاص بتوجيه الأفراد ، مع التركيز الخاص على تقديم التشجيع والمكافأة وإعادة الثقة ، وإعطاء اقتراحات تهدف إلى تحسين الوضع المستقبلى (**تطوير** أ.٥). وقد يكون هذا استجابة للرفض المتكرر الذى يواجهه مندوبو المبيعات.

ويظهر **العمل الجماعى والتعاون** على نفس القدر من التكرار فى نماذج المديرين الآخرين ، ولكنه يتركز نوعاً ما فى مستوى أعلى من المقياس: دعم العمل الجماعى والمعنويات الجيدة والإشادة بالآخرين وتمكينهم (**جماعى** أ.٥، أ.٦) وذلك بدلاً من طلب الحصول على أفكار الآخرين .

وفى مجموعة **المساعدة والخدمة** يظهر كل من **تفهم الآخرين والتوجه لخدمة العملاء** أكثر تكراراً مما هو معتاد لدى المديرين ؛ **فتفهم الآخرين** مهم لمساندة جدارات **تطوير الآخرين والأثر والتأثير** . وبالرغم من أن تعاملات مديرى المبيعات مع العملاء أقل عدداً من تعاملات مندوبى المبيعات ، إلا أنهم لا يزالون يظهرون **توجهاً لخدمة العملاء** أكثر من المديرين متوسطى الأداء .

وتشكل **الجدارات الذهنية** قسماً من الخصائص المميزة لمديرى المبيعات أصغر بكثير مما تشكله لدى أغلب المديرين الآخرين.

مديرو التسويق

المجموعة الإدارية أصغر بكثير لدى مديرى التسويق منها فى أى مجموعة أخرى من المديرين ، وجميع الجدارات الأخرى أكبر نوعاً ما باستثناء **مجموعة المساعدة والخدمة** . ويبدو مديرو المبيعات أكثر شبهاً بالأفراد المساهمين منهم بأغلب المديرين الآخرين ، وربما كانوا يميلون للعمل بهذه الطريقة – التركيز على إرساء معدلات العمل لفريق صغير – أكثر من قيادة كل العاملين تحت إشرافهم وتوجيههم .

وبالرغم من أن جميع هذه المناصب تحمل لقب مدير ولديها مرءوسون ، فإنه يبدو أن الوظيفة تركز على الأنشطة والمهام التسويقية كعملية أكثر مما تركز على إدارة المرءوسين . ويبدو أن المرءوسين فى هذه الأقسام يعملون كمساعدين أو زملاء للمديرين بدلاً من أن يكونوا محل تركيزهم الأساسى .

ويوجد فى المجموعة نمط من الانتظام فى **الجدارات المتفردة** مثير للانتباه ، فقد تكرر ظهور كل من الجدارات المتفردة الآتية :

- القدرة على تحمل الضغوط، والعمل لساعات طويلة .
- التحمس للمنتج و/أو الاهتمام بصورة المنتج .
- البحث عن معلومات عن أنشطة المنافسين .
- التركيز على مواعيد الإنهاء والالتزام بها، تواريخ الاجتماعات، والقبول ببعض الحلول الوسط أحياناً من أجل الوفاء بمواعيد الإنهاء .
- التعلم بأسلوب تطبيقى محسوس .

مديرو الأبحاث والتطوير

لمديرى الأبحاث والتطوير مهمتان أساسيتان : التنشئة والتأييد لفريق الأفراد المساهمين التابع لهم ، وذلك بإسداء توجيهات فنية له حسب الحاجة ، وتركيز جهود مجموعاتهم على خدمة حاجيات المستخدمين الطرفيين أو العملاء الداخليين . ويبدو الفارق بين مديرى الأبحاث والتطوير والمديرين الآخرين واضحاً على ضوء هذا المفهوم

لدورهم : أكبر الفوارق هو إضافة **التوجه لخدمة العملاء والخبرة الفنية** .

ويظهر **التوجه لخدمة العملاء** أكثر تكراراً هنا مقارنة بالمديرين الآخرين ، ويبدو قوياً بوجه خاص لدى أولئك الذين يديرون مشاريع تطوير برامج الحاسب الآلى ، والتى يكون التركيز الغالب فيها على السهولة التى يلقاها المستخدم الطرفى . ويُظهر مديرو الأبحاث والتطوير الآخرون اهتماماً بالعميل الداخلى أو السوق النهائى . وبصفة عامة يظهر **التوجه لخدمة العملاء** على مستوى اكتشاف حاجيات العميل الحقيقية ومواكبة جهود التطوير لتلك الحاجيات . والطريف فى الأمر هنا أن **التوجه لخدمة العملاء** لدى المديرين أكبر بكثير منه لدى الفنيين من الأفراد المساهمين: وكأن المدير يأخذ هذا الدور نيابة عن قسمه بالكامل .

وقد ذكرت الخبرة الفنية بتكرار أكبر لدى مديرى الأبحاث والتطوير منها لدى المديرين الآخرين . وعلى الرغم من أن أفضل المديرين يتجنبون لعب دور القدوة ، وذلك بالاضطلاع بأعداد كبيرة من المشاريع كلّ على حدة ، إلا أنهم يميلون إلى استخدام معلوماتهم الفنية ليس فقط لإرساء المصداقية ، ولكن أيضاً لمساعدة مرءوسيهم على تجاوز المشاكل الصعبة ، أو لتقديم توجيهات فنية متجددة . إلا أن المديرين المتوسطين يسيئون استخدام المعلومات الفنية وذلك بقيامهم بإنهاء المهام الفنية بأنفسهم ، وفى المقابل يستخدمها المديرون المتفوقون للإفادة بمرئياتهم ، أو لتوجيه الأسئلة الصحيحة ، أو لاقتراح مصادر ، أو وسائل جديدة نافعة تساعد مرءوسيهم على إنهاء الأعمال بنجاح .

فى **المجموعة الإدارية** ، يُذكر **العمل الجماعى والتعاون** بتكرار أكبر من المعتاد ، على حين يظهر **الإلزام** بمعدل أقل ، وفى معظم الأحيان يظهر **العمل الجماعى** فى صورة تشجيع الآخرين على المبادرة والمشاركة والإشادة بهم أو تشجيعهم وتمكينهم . وبعبارة أخرى ، فإن مدير الأبحاث يعضد الثقة بالنفس لدى الآخرين سواءً كانوا أفراداً أو مجموعات .

إن **المرونة** فى تكييف الإستراتيجيات الإدارية وفقاً لاحتياجات الموقف وفى

الاعتراف بميزات وجهات النظر المعارضة - تسهم فى فعالية **الجدارات الفنية وجدارات العمل الجماعى** .

ويساعد **الولاء للمؤسسة** خدمة العملاء الداخليين عن طريق تنظيم تصرفات المديرين الشخصية للتوافق مع أهداف المؤسسة .

ويظهر **التوجه للإنجاز** فى هذه النماذج حوالى نصف معدل ظهوره فى نماذج المديرين الآخرين ، غير أن الباحثين المتفوقين والفنيين من الأفراد المساهمين لديهم توجه عالٍ نحو **الإنجاز** ، وبوجه عام فإنه يتم جلب مديرى الأبحاث من بين صفوف الباحثين المتفوقين ، وبالتالى فقد يكون **التوجه للإنجاز** مفقوداً فى نماذج المديرين ؛ لأنه متوفر لدى كل من المديرين متوسطى الأداء والمديرين المتألقين ، وبالتالى لا يظهر كعنصر مميز لذوى الأداء المتفوق . وسوف تثبت النماذج الجديدة التى تحدد الأداء المتوسط والأداء المتفوق هذا التفسير أو تفنده .

مديرو الإنتاج

يبدو أن هناك وجه شبه كبيرًا بين مديرى الإنتاج على اختلافهم بداية من مشرفى الصف الأول إلى المديرين العامين وبين النموذج الشامل للمديرين ، مع تركيز أقل نوعاً ما على **الأثر والتأثير** لدى مديرى الإنتاج .

وهناك بعض الفوارق الطفيفة المثيرة للانتباه فى **المجموعة الإدارية** حيث يشكل **الإلزام وتطوير الآخرين** جزءاً أقل نوعاً ما من نماذج مديرى الإنتاج المتفوقين ، على حين تُمثل جدارات الفريق جزءاً أكبر من النموذج . ويذكر **العمل الجماعى والتعاون** أكثر من ضعف معدله فى **قيادة الفريق** . أما فى **العمل الجماعى والتعاون** فإن المواظبة على إعلام الناس وتحديد الأمور بوضوح ومواكبة التطورات كثيراً ما تظهر كمؤشر من المؤشرات ، ويبدو أن مديرى الإنتاج يعملون كمركز تجميع وتوزيع لمعلومات الفريق ، وذلك بطلب أراء الآخرين وإصدار المعلومات المحدثة . يظهر **الأثر والتأثير** أصغر فى نماذج مديرى الإنتاج المتفوقين من الجزء المعتاد بينما يظهر **التوجه للإنجاز والمبادرة**

بتكرار أكبر قليلاً ، وعلى مستويات أعلى بقليل . وهناك تركيز أكبر من المعتاد على القيام بتحاليل التكاليف والعوائد وقياس الأداء من منطلقات مالية .

المديرون مصنفون حسب البيئات :

المديرون فى الخدمات البشرية : المدارس والمستشفيات

تبدو نماذج المديرين فى الخدمات البشرية (نظار المدارس ، إداريون فى ميدان التربية والمشرفون الطبيون ، والقادة فى مستشفيات القوات البحرية) – شديدة الشبه بالنماذج الأخرى للمديرين المتوسطين ، وتشمل مؤشرات أكثر من الجدارات الآتى ذكرها – منها فى مناصب الإدارة الوسطى :

- **التفكير الإدراكى .**
- **قيادة الفريق .**
- **الولاء للمؤسسة .**

وربما كان السبب فى ذلك راجعًا إلى أن وجود مستويات متعددة تفصل المديرين فى الخدمات البشرية عن الإدارة العليا أقل احتمالاً ، ولذلك فإنهم يتبنون بعضاً من مسؤوليات المديرين التنفيذيين وأوصافهم.

المديرون فى القوات المسلحة

يشبه مديرو الجيش (الضباط العاملون فى مستويات ووظائف مختلفة) – المديرين المدنيين أساساً ، ولكن **المجموعة الإدارية** تشمل قدراً أكبر من المؤشرات والأمثلة (حوالى ثلث المؤشرات المُميزة التى تمت ملاحظتها ، مقابل الربع فى القطاع المدنى). وتتكرر جميع **الجدارات الإدارية** فى الجيش بشكل أوضح، ولكن **تطوير الآخرين وقيادة الفريق** تبرز كأكثر الفوارق حِدة ؛ فالكثير من الجهود العسكرية موجهة إلى التدريب الرسمى وغير الرسمى (لم تشمل هذه العينة مدربين عسكريين) ، كذلك فإن القيادة فى الجيش تأخذ جانباً خاصاً من الأهمية ، وتجمع بين إرساء المقاييس والسياسات

والمطالبة بأداء مرتفع مع تقديم حاجيات الفريق (أحياناً الحاجة المادية للطعام والنوم،...الخ) ، ومعاملة كل فرد بعدل . ويمتزج هذان الأمران للقيادة (المطالبة والرعاية) بشدة فى الأمثلة العسكرية .

وتذكر **الثقة بالنفس** فى النماذج العسكرية أقل من ذكرها فى النماذج المدنية. وربما كان الهيكل التنظيمى الأكبر (الذى ينعكس فى **وعى المؤسسة** أكبر قليلاً مع تركيز قوى على الهيكل الرسمى والرتبة)، ربما كان يحل محل الاحتياج إلى الثقة بالنفس عن طريق توفير المزيد من التأييد التنظيمى أو الهيكلى . وتظهر **الثقة بالنفس** فى الموقف الذى يؤمن بقدرة الشخص ، وفى الاستعداد لسؤال أو عرض المقترحات على الضابط الأعلى خلافاً لما يقابل ذلك فى الأشكال المدنية من عبارات عامة للثقة فى المقدرة أو الأحكام الذاتية .

ويظهر **الاهتمام بالنظام والجودة** تقريباً ضعف معدل ظهوره فى النماذج المدنية. ويتميز النجوم من ضباط الجيش بمتابعة أعمال الآخرين ، والاحتفاظ ببيانات تفصيلية واضحة .

الهوامش

١ - Boyatzis, R. E. (1982)., **The Competent Manager: A Model for Effective Performance.** New York: Willey.

٢ - Kotter. J. (1982), **The General Manager**, New York: Free Press.

٣ - Jacques, E. (1989), **Requisite Organization,** Arlington, VA: Cason Hall.



الفصل السابع عشر
أصحاب الأعمال الحرة

أظهرت الدراسات العديدة التى أجريت خلال الخمس والعشرين سنة الماضية العلاقة بين أفكار **دوافع الإنجاز وسلوكيات أصحاب الأعمال الحرة** من ناحية ، وبين النجاح فى إنشاء الأعمال وتنميتها [١] من ناحية أخرى .

وعندما طُور منهج الجدارة المشروح فى هذا الكتاب فى مطلع السبعينيات ؛ بدا من المحتمل العثور على جدارات أخرى إلى جانب دوافع الإنجاز من شأنها أن تتكهن بنجاح **أصحاب الأعمال الحرة** .

فى خريف ١٩٨٣ ، أسست وكالة التطوير الدولى بالولايات المتحدة دراسة عبر الثقافات للتعرف على " الخصائص الشخصية **لأصحاب الأعمال الحرة**" [٢] . أى الجدارات التى تتنبأ بتكوين الأعمال ونجاحها داخل الثقافات وعبرها ، وكان الغرض من الدراسة هو القيام ببحث مماثل لبحث سابق عن **دوافع الإنجاز** باستخدام الطريقة الجديدة لتقييم الجدارات ، والتوسع فى ذلك البحث .

كان هناك هدفُ آخر هو تطوير طرق عملية غير مكلفة والتحقق منها وذلك قصد التعرف على **أصحاب الأعمال الحرة** المحتملين والحاليين واختيارهم ؛ إذ إنه من الوارد جداً أن يستخدم هؤلاء الموارد المحدودة مثل التعليم والقروض بكفاءة لخلق نمو اقتصادى ، بما فى ذلك الدخل والوظائف والاستثمار المالى ودخل الضرائب ، علاوة على "معامل الضرب" الثانوى الذى تقدمه الأعمال الصغيرة الناجحة لمجتمعاتها .

وقد قدمت دراسة وكالة التطوير الدولى بالولايات المتحدة نموذج جدارة شاملاً ومحققاً عبر الثقافات يهتم **بأصحاب الأعمال الحرة** . كما يعتبر هذا النموذج مثالاً لدراسة موسعة للجدارة بما فيها من تحليلات تحققية إحصائية شاملة .[٣]

دراسة الجدارة لأصحاب الأعمال الحرة عبر الثقافات

تم التعرف على عينة معيارية للناجحين من أصحاب الأعمال الحرة ، وعينة معيارية أخرى لمن هم أقل نجاحًا فى ثلاث من الدول النامية فى أمريكا اللاتينية (الإكوادور) وإفريقية (مالاوى) وأسيا (الهند) . تم تحديد العينات عن طريق ترشيحات العديد من المصادر ذات الخبرة، بما فى ذلك البنوك والغرف التجارية ووزارات التجارة والمالية والمنظمات التجارية فى كل دولة ، ... إلخ .

قام الباحثون بمقابلة اثنى عشر من أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين ، واثنى عشر من المتوسطين فى قطاعات التصنيع والتسويق والتجارة وأعمال الخدمات بمعدل (٢٧) فى كل دولة وإجمالى عام قدره (٢١٦) فى العينة كلها. كان الشرط فى كل واحد من أصحاب الأعمال الحرة أن يكون مالكاً أو شريكًا فى الأعمال ، وأن يكون قد ساهم فى إنشاء الأعمال وتسييرها لفترة لا تقل عن ثلاث سنوات .

تم استجواب كل فرد من أصحاب الأعمال الحرة لمدة ساعتين أو ثلاث ساعات كلٍّ بلغته الأم ، فى البداية وُجهت لأصحاب الأعمال الحرة مجموعة تقليدية من الأسئلة عن خلفياتهم الشخصية والعملية .

اشتملت الأسئلة المتعلقة بالخلفيات الشخصية على ما يلى :

* سنوات التعليم .
* التاريخ الوظيفى .
* خبرات سابقة متعلقة بالأعمال الحالية .
* عدد الأعمال الأخرى التى بدأها .
* مستوى تعليم الأب والأم .
* عدد الأفراد الآخرين فى العائلة الذين يمتلكون أعمالاً .
* أنشطة الأعمال العادية .
* عدد الساعات التى يعملها فى الأسبوع العادى ، وما إذا كانت هذه أكبر أو أقل

من عدد الساعات التى كان يعملها سابقًا عندما كان موظفًا يعمل لفائدة شخص آخر .

اشتملت بيانات الأعمال على ما يلى :

* المنتجات والخدمات .
* مدة تملك صاحب الأعمال للمؤسسة .
* حجم المبيعات فى السنة الماضية .
* التغيرات فى حجم المبيعات خلال السنوات الثلاث الأخيرة .
* عوائد المؤسسة فى السنة الماضية .
* التغييرات فى المنتجات والخدمات خلال السنوات الثلاث الأخيرة .
* مواقع منشآت الأعمال .
* الأجهزة الأساسية المملوكة أو المستأجرة .
* عدد الموظفين ووظائفهم .
* مصادر التمويل .

ثم استخدمت طريقة مقابلات الأحداث السلوكية للحصول على معلومات تفصيلية عن الطريقة التى بدأ صاحب المؤسسة أعماله ، وعن أربع حالات أخرى (نقاط مرتفعة ونقاط منخفضة) تعرض لها فى إدارة الأعمال :

تم تسجيل نصف المقابلات صوتياً وترجمتها وكتابة سجلاتها، ثم تحليلها للتعرف على الجدارات التى تميز أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين عن المتوسطين. لقد تم تحقيق هذا النموذج الأولى للجدارة عن طريق ترميز ما تبقى من سجلات بطريقة نظامية لكل جدارة ، ويظهر النموذج النهائى لجدارة أصحاب الأعمال الحرة الموضح فى الجدول (١-١٧) .

تم استخدام العديد من التحليلات الإحصائية للتعرف على الجدارات التى تُميز على أحسن وجه أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين من المتوسطين :

الجدول (١-١٧) نموذج جدارة شامل لأصحاب الأعمال الحرة

أولاً الإنجاز :

١ - المبادرة :

أ - يقوم بأشياء قبل أن يُطلب منه ، أو قبل أن تجبره الأحداث على ذلك .

ب - يعمل على توسيع الأعمال إلى مناطق أو منتجات أو خدمات جديدة .

٢ - التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها :

أ - يتعرف ويتصرّف وفقًا لفرص أعمال جديدة .

ب - يقتنص الفرص غير العادية للحصول على تمويل أو أرض أو مساحة عمل أو مساعدة .

٣ - المثابرة :

أ - يتخذ تصرفات متكررة أو متغيرة للتغلب على العقبات .

ب - يتخذ تصرفات فى مواجهة العقبات الكبيرة .

٤ - البحث عن المعلومات :

أ - يقوم ببحوث شخصية عَن كيفية تقديم سلعة أو خدمة .

ب - يستشير الخبراء للحصول على نصائح أعمال أو نصائح فنية .

جـ - يبحث عن المعلومات أو يوجه أسئلة لاستيضاح احتياجات المورد.

د - يضطلع شخصياً بدراسة السوق وتحليلها والتحقق منها.

هـ - يستخدم العلاقات أو شبكات الاتصال للحصول على معلومات مفيدة.

٥ - الاهتمام بنوعية الأعمال :

أ - يقر برغبته فى تقديم أو بيع خدمات أو منتجات من أعلى نوعية أو من نوعية أفضل.

ب - يقارن أعماله وأعمال شركته مقارنة تفضيلية مع الآخرين.

٦ - الالتزام بعقد العمل :

أ - يقوم بتضحيات شخصية، أو يبذل جهوداً إضافية غير عادية لإنهاء العمل.

ب - يتحمل المسئولية كاملة تجاه المشاكل الخاصة بإنهاء عمل لأحد العملاء.

جـ - يشارك العمال فى الشغل من أجل إنهاء عمل ما .

د - يعبر عن الاهتمام بإرضاء العميل.

٧ - التوجه نحو الفعالية :

أ - يبحث عن طُرق أسرع أو أقل تكلفة لعمل الأشياء أو يوجدها .

ب - يستخدم المعلومات أو أدوات الأعمال لتحسين الكفاءة.

جـ - يعبر عن الاهتمام بالتكلفة مقابل فوائد بعض التحسينات والتغييرات، أو برامج العمل.

ثانياً : التفكير وحل المشاكل :

٨ - التخطيط المنتظم :

أ - يخطط عن طريق تقسيم المهمة الكبيرة إلى مهام فرعية صغيرة.

ب - يطور خططًا تشمل التنبؤ بالعقبات.

تابع للجدول (١ - ١٧)

جـ - يقيم البدائل.

د - يتبع طريقة منطقية ومنتظمة فى الأنشطة.

٩ - حل المشكلات :

أ - ينتقل إلى إستراتيجية بديلة للوصول إلى هدف ما .

ب- يخلق أفكاراً جديدة أو حلولاً ابتكارية .

ثالثاً: النضج الشخصى :

١٠ - الثقة بالنفس :

أ - يعبر عن الثقة فى مقدرته الذاتية على إنهاء المهام أو التصدى للتحديات .

ب - يتمسك بحكمه الشخصى فى مواجهة الاعتراضات أو بوادر الفشل المبكرة .

جـ - يقوم بعمل ما يقول إنه مخاطرة.

١١ - الخبرة :

أ - لديه خبرة سابقة فى نفس مجال الأعمال .

ب -يمتلك خبرة فنية قوية فى مجال الأعمال .

جـ -لديه مهارة فى المالية قبل بداية الأعمال .

د - لديه مهارة فى المحاسبة قبل بداية الأعمال .

هـ - لديه مهارة فى الإنتاج قبل بداية الأعمال .

و - لديه مهارة فى التسويق/البيع قبل بداية الأعمال .

ز - لديه مهارة فى مجالات أعمال أخرى ذات علاقة قبل بداية الأعمال.

١٢ - الإقرار بالحدود الذاتية :

أ - يصرح جهاراً بحدوده الشخصية.

ب يشارك فى أنشطة لتحسين قدراته الذاتية .

جـ -يقر بتعلمه من أخطاء سابقة .

رابعاً - التأثير :

١٣ - الإقناع :

أ - يقنع شخصاً ما بشراء منتج أو سلعة.

ب -يقنع شخصاً ما بتقديم تمويل.

جـ -يقنع شخصاً ما يصنع شيئا ما بالقيام بشيء مختلف يريد ذلك الشخص أن يفعله.

د - يؤكد جدارته الخاصة أو ثقته بنفسه أو أية ميزات خاصة به أو بالشركة.

هـ -يؤكد الثقة القوية فى شركته أو منتجاته أو خدماته.

١٤ - استخدام إستراتيجيات التأثير :

أ - يعمل على زيادة اتصالات الأعمال.

تابع - للجدول (١-١٧)

ب - يستخدم أفراداً مؤثرين كوسطاء لتحقيق أهدافه.
جـ - يُحدّ من المعلومات المعطاة للآخرين حسب خياراته.
د - يستخدم إستراتيجيات لإقناع الآخرين أو التأثير عليهم.

خامساً : التوجيه والتحكم :

١٥ - الحزم :

أ - يواجه المشاكل مع الآخرين مباشرة.
ب - يخبر الآخرين بما عليهم فعله.
جـ - يؤنب أو يؤدب أولئك الذين يخفقون فى تحقيق الأداء المتوقع.

١٦ - المراقبة :

أ - يطور أو يستخدم إجراءات تضمن إنهاء العمل أو وفاءه بمواصفات الجودة.
ب - يشرف بنفسه على كل جوانب المشروع.

سادساً : التوجه نحو الآخرين :

١٧ - المصداقية والاستقامة والصدق :

أ - يؤكد على صدقه للآخرين (مثال: فى البيع) .
ب- يتصرف ليؤكد الأمانة أو العدل فى التعامل مع الآخرين .
جـ - يتابع المكافآت والعقوبات (للموظفين والموردين).
د - يخبر العملاء أنه لا يستطيع عمل شىء (إنهاء عمل ما) حتى لو كان ذلك يعنى خسارة صفقة .

١٨ - الاهتمام بصالح الموظفين :

أ - يتخذ تصرفات لتحسين صالح الموظفين .
ب - يتخذ تصرفات إيجابية استجابة لاهتمامات الموظفين الشخصية.
جـ - يعبر عن الإهتمام بصالح الموظفين.

١٩ - الإقرار بأهمية علاقات العمل:

أ - ينظر إلى العلاقات الشخصية على أنها من الموارد الأساسية للأعمال.
ب - يضع مصلحة العمل بعيدة المدى فوق المكاسب القصيرة المدى فى علاقات الأعمال.
جـ - يركز على أهمية المحافظة على الألفة أو السلوك الصحيح فى جميع الأوقات مع العملاء.
د - يعمل على إنشاء علاقات صداقة مع العملاء.

٢٠- تقديم التدريب للعملاء.

تابع – للجدول (١-١٧)

سابعاً : جدارات إضافية :
٢١ – بناء رأس المال (الملاوى فقط) :
أ – يوفر مالاً للاستثمار فى الأعمال .
ب – يعيد استثمار الأرباح فى الأعمال .
٢٢ – الاهتمام بسمعة المنتجات والخدمات (الإكوادور فقط) :
أ – يعبر عن الاهتمام بنظرة الآخرين لمنتجاته ولخدماته أو شركته.
ب – يعبر عن إدراكه أن العميل يعرف بمنتجاته أو شركته بكلمة شفهياً.

اختبارات المقارنة T-tests

وجدت فوارق ذات معنى للجدارات التالية :

أولاً : **الإنجاز :**

١ – المبادرة .　　**٢ – التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها .**

٥ – الاهتمام بالجودة العالية فى العمل .　　**٦ – الالتزام بعقد العمل .**

٧ – التوجه للكفاءة .

ثانياً : **التفكير وحل المشاكل :**

٨ – التخطيط المنتظم .　　**٩ – حل المشاكل .**

خامساً : **التوجيه والمراقبة :**

١٥ – الحزم .　　**١٦ – المراقبة .**

سادساً : **التوجه نحو الآخرين :**

١٩ – الإقرار بأهمية علاقات العمل .

والجدير بالذكر أنه لا توجد فوارق ملموسة بين المتفوقين والمتوسطين من رجال الأعمال الحرة بالنسبة للخلفية والمتغيرات الديموجرافية ، ولا يوجد سوى فارقين طفيفين بين البلدين (بناء رأس المال فى المالاوى ، والاهتمام بالسمعة فى الإكوادور).

تحليلات الانحسار

__تأثيرات الجدارة__: أظهرت تحليلات الانحسار التدريجية المتعددة stepwise multiple regression مقابل التدريجات المعيارية لأصحاب الأعمال الحرة - أن هناك ثلاث جدارات ذات معنى وهى : التاسعة عشر : الإقرار بأهمية علاقات العمل) ، والثانية : التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها) و السادسة عشرة : المراقبة .

__تأثيرات البلدة__: لمعرفة ما إذا كانت الجدارات تختلف باختلاف الثقافة ، فقد أضيفت متغيرات وهمية عن البلدة إلى قائمة المنبِّئات . لم يؤثر إدراج متغيرات البلد لا على الجدارات الثلاث ولا على المضاعف (ر).

__تأثيرات خلفية صاحب العمل الحر وتأثيرات الأعمال__ : عقدت تحليلات انحسار متعددة بتركيبات توافقية مختلفة لمتغيرات الخلفية الشخصية والعملية مع الجدارات. لم يؤثر أى من هذه المتغيرات على الجدارات الثلاث أو المضاعف (ر).

تحليلات معامل التمييز

عقدت تحليلات لمعامل التمييز لاختبار ما إذا كان بإمكان درجات الجدارات العشرين التمييز بين الناجحين وبين الأقل نجاحاً من أصحاب الأعمال الحرة. اختار برنامج تحليل التمييز the discriminant analysis program متغيرات عن طريق تصغير معامل لامبدا (λ) لـ (ويلكز) lambda Wilks . توقف هذا الإجراء التدريجى بعد إدخال درجات الجدارات العشرين فى التحليل . عند هذه النقطة كان الارتباط القانونى canonical correlation مساوياً لـ (٥٠,) (p < ,٠٠٠٢) وعندما استخدمت نتائج هذا البرنامج لتصنيف عينة أصحاب الأعمال الحرة إلى مجموعة ناجحة ومجموعة أقل نجاحاً تم تصنيف (٨١,٤٪) من المجموعة الأقل نجاحاً و (٦٥.٢٪) من المجموعة الناجحة وما جملته (٧٢,٧٪) بنجاح .

ثم عقدت تحليلات تمييز أخرى للنظر فيما إذا كانت خلفيات معلومات أصحاب الأعمال الحرة تزيد مقدرة درجات الجدارة على التنبؤ بالأداء الناجح . لم تُظهر النتائج الحاصلة اختلافاً ملموساً عن تلك النتائج التى تستخدم درجات الجدارة فقط ، وبذلك تشير نتائج تحليلات التمييز هذه إلى أن الجدارات وليس متغيرات الخلفية هى التى تميز أصحاب الأعمال الحرة الناجحين عن أولئك الذين هم أقل نجاحاً.

تحليلات العوامل لدرجات الجدارة : تم عقد تحليلات عوامل متعددة على درجات الجدارة. أظهرت التحليلات الأولية للدرجات الخام للجدارة وجود أربعة عوامل لها قيمة خصائصى (أيجين eigenvalue) أكبر من (١,) وبعدها أجريت تحليلات لاستخلاص عوامل (٢، ٣، و٤) .

إذا استخدم معيار قطع مقداره (٠,٥) ، فإن العاملين (١، ٢) يشملان الجدارات التالية :

العامل الأول :

الإنجاز

١ - المبادرة .

٢ - المثابرة .

التفكير وحل المشاكل

٩ - حل المشاكل .

النضج الشخصى

١٠ - الثقة بالنفس .

١٢ - الإقرار بالحدود الذاتية .

التأثير

١٣ – **الإقناع .**

العامل الثانى :

الإنجاز

٥ – **الاهتمام بجودة العمل .**

٦ – **الالتزام بعقد العمل .**

٧ – **التوجه للكفاءة .**

التفكير وحل المشاكل

٨ – **التخطيط المنتظم**

النضج الشخصى

١٠ – **الثقة بالنفس .**

التوجيه والتحكم

١٦ – **المراقبة .**

يوحى العامل الأول بشخصية متوجهة للتصرف، تحليلية ، مسيطرة (واثقة ومقنعة). ويوحى العامل الثانى بمهارات **دوافع إنجاز** قوية مع مهارات تنفيذية : التخطيط لتحقيق الأهداف والمراقبة قصد الحصول على تغذية مرتدة عن التقدم نحو الهدف.

أظهر الناجحون من أصحاب الأعمال الحرة زيادة ملموسة فى كل من عوامل جدارات (**التوجه للتصرف ، السيطرة** : ; t=3.52 , p=0.001 ، **التوجه للإنجاز** : (p=0.010, t=2.63)

النتائج

١ - ***التفرقة*** : تفرق الجدارات الشخصية بين أصحاب الأعمال الحرة الناجحين والأقل نجاحاً . هناك سبع جدارات ملموسة فى أغلب التحليلات الإحصائية موزعة على أربع مجموعات فى نموذج الجدارة :

الإنجاز :

١ - المبادرة .

٢ - التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها .

٣ - المثابرة .

٥ - الاهتمام بجودة العمل .

النضج الشخصى :

١٠ - الثقة بالنفس .

التوجيه والتحكم :

١٦ - المراقبة .

التوجه نحو الآخرين

١٩ - الإقرار بأهمية علاقات العمل .

٢ - ***التعرف*** : حددت طريقة تقصى الجدارة خصائص أخرى ترتبط بنجاح أصحاب الأعمال الحرة إلى جانب **دوافع الإنجاز** ، خصوصاً :

* **التفكير وحل المشاكل** (الجدارات الذهنية). التخطيط المنتظم وحل المشاكل .

* **النضج الشخصى** (أو سمات المفهوم الذاتى) وتشمل الثقة بالنفس.

* **التأثير** (مرتبط بدوافع االسلطة). الإقناع وبناء علاقات العمل.

* **التوجيه والتحكم** يشمل المراقبة (لنتائج العمل).

بيد أن طريقة تقصى الجدارة المستخدمة فى هذه الدراسة الشاملة للثقافات أكدت بوضوح النتائج الأصلية لأبحاث (دافيد ماك كليلاند) عن علاقة **دوافع الإنجاز** بنجاح أصحاب الأعمال الحرة .

٣ - ***معلومات عن الخلفية*** : لا تميز خلفية أصحاب الأعمال الحرة ولا بياناتهم الإحصائية المتفوقين منهم من المتوسطين ، فالأعمال الحرة هى مهنة "متساوية الفرص".

٤ - ***تناغم الخصائص*** : بقيت جدارات الناجحين من أصحاب الأعمال الحرة نفسها فى البلدان الثلاثة المختلفة . يبدو أن هناك مجموعة محدودة من الخصائص أو الصفات التى تنبئ عن أصحاب الأعمال الحرة عبر الثقافات ، هذه الخصائص لا تتأثر تأثراً ملموساً بخلفية صاحب الأعمال الحرة أو خبرته أو حنكته فى الأعمال .

تطوير طرق تقييم لأصحاب الأعمال الحرة

استخدمت أربعة معايير لاختيار الجدارات التى سوف تطور طرق التقصى من أجلها :

١ - شواهد تثبت أن الجدارة تميز صاحب الأعمال الحرة الناجح ممن هو أقل نجاحاً.

٢ - شواهد تثبت أن الجدارة قد حدثت بتكرار كافٍ لتبرير تقييم وجودها لدى أصحاب أعمال حرة حاليين أو محتملين .

٣ - فرصة لإظهار الجدارة قبل بدء الأعمال أو الحصول على المنصب الإدارى .

٤ - صحة محتوى الجدارة ومؤشراتها السلوكية كمهارات مطلوبة للدخول فى عمل وإدارته.

تم تطوير طرق تقييم الجدارات التالية :

المبادرة **التخطيط المنتظم**

التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها **حل المشكلات**

المثابرة **الثقة بالنفس**

البحث عن المعلومات **الإقناع**

الاهتمام بالجودة فى العمل **استخدام إستراتيجيات التأثير**

الالتزام بعقد العمل **الحزم**

التوجة نحو الكفاءة

علاوة على ذلك فقد تم تقييم **دوافع الإنجاز** كصفة شخصية كامنة تختلف عن تعبيرها السلوكى فى الجدارات مثل : **المبادرة و التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها والمثابرة ، والبحث عن المعلومات والاهتمام بالجودة العالية فى العمل ، والالتزام بعقد العمل والتوجه نحو الكفاءة .**

وقد شملت أهداف تطوير طرق التقييم ما يلى :

١ - تقديم تقرير ملخص وملزم ينبىء بنجاح أصحاب الأعمال الحرة ، وذلك للمساعدة فى صناعة القرارات بخصوص توزيع الموارد ، وبالتحديد هوية الأشخاص الذين يجب أن يتسلموا الأموال ، أو التدريب للدخول فى مشروع وتنميته .

٢ - تقديم بيانات عن جدارات محددة لكى تستخدم فى البرامج التدريبية لأصحاب الأعمال الحرة ؛ بحيث يعطى فيها الأشخاص تغذية مرتدة عن نقاط قوتهم وضعفهم فى جدارات معينة ، مما يفيد فى التعرف على أولويات التطوير .

٣ - مقاومة التلفيق والمقبولية الاجتماعية (محتملة عندما يعرف المرشحون أن نتائج الاختبار سوف تُستخدم لتحديد من سيتسلم قرضاً أو موارد أخرى قيمة) .

٤ - قابلة للتطبيق ومقبولة لجماهير متنوعة فى جميع الأطر فى مختلف الثقافات .

٥ - سهلة الإدارة والتقييم : يجب أن تكون الطرق قابلة للاستخدام مع الأشخاص الأمّيين عن طريق مُقيِّمين على مستوى عالٍ من المهارة فى المقابلات والتقييم النفسى .

بعض هذه الأهداف متضاربة ؛ فقياسات الاستجابة ، مثل اختبارات الورق والقلم التى يختار فيها الأفراد إجاباتهم من بين البدائل المختلفة ، سهلة الإدارة والتقييم غير أنها معرضة لتأثير التلفيق والمقبولية الاجتماعية . أما المقاييس العملية التى تُقدم مثيراً قوياً ، وتتطلب من الشخص آخذ الاختبار أن يخلق استجابة استثنائية له ، فإن التلفيق فيها ليس متيسراً غير أن إدارتها وتقييمها أكثر صعوبة.

تم تطوير طرق للتقييم ذات أشكال مختلفة من أجل تحديد الطريقة الصحيحة والعملية فى الوقت ذاته . تم تصميم جميع الطرق لتُدار شفهياً بالنسبة للمستجيبين الأمّيين ، ويصف الجزء التالى هذه الطرق [٤] .

مقابلات المعلومات

تم إعداد مضبطة (بروتوكول) لمقابلات المعلومات لأصحاب الأعمال الحرة ، وآخر للأشخاص الذين يُعدون لبدء الأعمال . كلا النموذجين يشمل أسئلة عن خلفية صاحب الأعمال الحرة ، سواءً التعليمية أو المتعلقة بالتدريب الفنى والخبرات السابقة فى الأعمال الحرة ، والعمر والحالة الاجتماعية ، ووظائف الوالدين وأنشطة الأعمال الحرة لأعضاء العائلة الآخرين ، والمعرفة الشخصية بأصحاب الأعمال الحرة قبل البداية ، والسبب وراء بداية الأعمال .

كذلك شملت مقابلات المعلومات لأصحاب الأعمال الحرة أسئلة عن المبيعات والأرباح والدخل وعدد الموظفين وتقييم صاحب العمل الحر عن مدى نجاح أعماله مقارنة بالسنوات الثلاث السابقة . قدمت هذه البيانات مقاييس لنجاح الأعمال من أجل تقنين طرق التقييم .

ويستغرق عقد مقابلة المعلومات ثلاثين دقيقة تقريباً.

المقابلات الموجهة

تعتبر المقابلات الموجهة صورة مبسطة من مقابلات الأحداث السلوكية المستخدمة فى مرحلة البحث من مراحل المشروع والموصوفة فى الفصل الحادى عشر . يُطلب فى هذه المقابلة من المستجوَب أن يصف ما قام به فعلاً فى خمس حالات سابقة : مناسبة حقق فيها شيئاً بمفرده ، ومناسبة اضطر فيها إلى طلب تدخل شخص آخر لتحقيق شىء ما ، ومناسبة واجه فيها صعوبة لتحقيق شىء ما .

تُقدم أسئلة متابعة معينة لكل من هذه الاستفسارات الأساسية للتأكد من أن المستجوَب سيُظهر معلومات كافية لتقييم الجدارات المستهدفة. وبعد الاستفسار عن تفاصيل سلوك المستجوب وأفكاره فى كل حالة ، يستخدم مجرى المقابلة قائمة للتثبت من عدد الحالات التى قدم فيها الشخص شاهداً لكل جدارة .

وفوائد المقابلات الموجهة هو تمتعها بدرجة عالية من الصحة ، ومقاومتها لعوامل التلفيق والمقبولية الاجتماعية . أما عيوبها فهى صعوبة إدارتها وتقييمها ؛ حيث يجب إدارة المقابلة وتقييمها بشكل منفرد ، وهذا يستغرق ساعة كاملة . كذلك فإن إدارة الجلسة والتقييم يحتاجان إلى بعض التدريب ؛ لأن عدم الدقة فى التقييم قد تنقص مصداقية الاختبار .

تقييم المقابلات الموجهة بالملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة (سيملوج)

بعد انتهاء المقابلات الموجهة أكمل المقابِلون نموذجاً إضافياً لتقييم المقابلات الموجهة باستخدام الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة (سيملوج) [٥] بناء على تفاعلاتهم مع المستجوَب . تقتضى نماذج تقييم الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة من المستجوِب أن يصنف عدد المرات التى أظهر فيها المستجوَب كلاً من الستة والعشرين اهتماماً . ثم تُقيِّم هذه الاعتبارات لثلاثة أبعاد شخصية كامنة **السلطة** (السيطرة مقابل الاستسلام) ، **الانتماء** (الصداقة مقابل العداوة أو الانعزال) ، **والإنجاز** (التركيز على المهمة مقابل العاطفى) . تشبه أبعاد **السلطة والإنجاز** فى الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة (سيملوج) – عوامل "**الإنجاز**" و"**التوجه**

للتصرف والسيطرة" ، التى تبين عن طريق دراسات الأبحاث أنها خصائص أصحاب الأعمال الحرة الأكثر نجاحاً.

تم تطوير نموذج خاص لتقييم الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة (سيملوج) لهذا المشروع. احتوى هذا النموذج على مقولات الهدف منها أن تعكس المشاغل التى يُتوقع ظهورها فى أحداث المقابلات الموجهة أو سلوكياتها. على سبيل المثال فقد كانت المقولات الثلاث الأولى كما يلى :

١ - السلطة والمنزلة وكسب أموال كثيرة .

٢ - كون الشخص مشهوراً ومحبوباً ومحترماً .

٣ - العمل الجماعى الفعال فى اتجاه أهداف مشتركة .

بعد عقد المقابلات الموجهة ، يقيِّم المستجوِب عدد المرات (نادراً، أحياناً، أو عادةً) التى أظهر فيها المستجوَب كلاً من الاعتبارات الستة والعشرين ، ويستغرق كل نموذج تقييم (سيملوج) حوالى عشر دقائق للتعبئة والتقييم.

استبانة التقييم الذاتى

تتكون استبانة التقييم الذاتى من سبعين بنداً تصف سلوكيات نمطية. يُطلب من المستجوبين أن يصنفوا مدى انطباق بعض المقولات عليهم ، وذلك باستخدام مقياس ذى خمس نقاط تتدرج من الانطباق التام إلى الغياب الكلى للانطباق . خمس وستون بنداً من هذه البنود مبنى على الثلاث عشرة جدارة الأساسية المستهدفة للتقييم . على سبيل المثال ، أحد هذه البنود على مقياس المبادرة يتطلب تحديد درجة لهذه المقولة : "أقوم بعمل الأشياء قبل أن تظهر حتمية أدائها". أما البنود الخمسة المتبقية فتمثل مقياس المقبولية الاجتماعية وتستخدم لتصحيح ميل بعض الأفراد إلى إعطاء أنفسهم درجات أفضلية زائدة فى أغلب الأحوال . وكما هو الشأن بالنسبة للمقابلات الموجهة فإن استبانة التقييم الذاتى تعطى درجات على كل من الجدارات المستهدفة .

والفائدة الأساسية من استبانة التقييم الذاتى هى أنه من السهل إدارتها وتقييمها، فمن الممكن إدارتها فى ثلاثين دقيقة لمجموعة من الأشخاص .

والعيب الأساسى فى استبانة التقييم الذاتى هو قابليتها الشديدة لتأثير التلفيق والمقبولية الاجتماعية . ومن غير المحتمل أن يكون مفيداً فى الحالات التى تُحدد فيها نتيجة الاختبار من الذى سيحصل على القرض ، أو سيرشح لحضور برنامج تدريبى مرغوب . أفضل ما تُستخدم فيه هذه الأداة هو مساعدة المشاركين فى البرامج التدريبية لأصحاب الأعمال الحرة فى التعرف على حاجياتهم التدريبية .

تمرين أوضاع الأعمال

تشمل هذه الاستبانة ذات الاثنين والخمسين بنداً وصفاً مختصراً لعشرين وضعاً قد يصادفه أحد أصحاب الأعمال الحرة ، يتبع كل وضع عدد من البنود ، يتكون كل منها من زوج من الأفكار أو التصرفات البديلة . على سبيل المثال قد يكون أحد الأوضاع العينية المتبوعة ببند واحد كما يلى :

قمت بزيارة عميل محتمل لترى ما إذا كان محتاجاً للخدمة التى تقدمها ، وأخبرك العميل المحتمل بأسلوب فظ أنه لا يعتقد أن بإمكانك أن تقدم له ما يحتاج إليه:

أ – ما الذى ستفعله ؟

أ. تخبر الشخص أنه بإمكان خدماتك تلبية حاجياته بدقة. وتوضح له ذلك؟

أو

ب – تشكر الشخص على الوقت الذى أخذته منه ، وتشير إلى أنك تأمل أن يكون بمقدورك خدمته مستقبلاً .

يختار المستجوَب البديل الأقرب لوصف ما سوف يقوم به فى هذا الوضع . وفى كل بند يكون أحد البديلين مبنياً على استخدام الجدارة المستهدفة . يقدم تمرين أوضاع الأعمال ملامح درجات على الجدارات الثلاث عشرة المستهدفة .

فى شكله المكتوب يكون تمرين أوضاع الأعمال سهل الإدارة والتقييم ؛ حيث يمكن

إدارته فى مجموعة خلال خمس وثلاثين دقيقة ، وخلافاً للأدوات الأخرى فإن باستطاعة التمرين قياس الاتجاه إلى الجدارات التى لم تسنح للشخص فرصة لإظهارها فى الحياة العملية .

وتشمل سلبيات تمرين أوضاع الأعمال ، التلفيق والمقبولية الاجتماعية ومشقة القراءة أو الاستماع على آخذ الاختبار ، وعندما يدار الاختبار مشافهة ، فإن على آخذ الاختبار أن يتذكر كلاً من الوضع والاختيارين ؛ من أجل أن يقوم باختيار ذى معنى لكل بند من البنود . وأخيراً فإن عملية اتخاذ القرار فى حالة افتراضية تعتبر متكلفة ؛ حيث إن المعلومات عن كل حالة محصورة فى عبارتين أو ثلاث عبارات .

تمرين القصة المصورة

تمرين القصة المصورة عبارة عن اختبار الإدراك بالتداعى ، ويعتمد على ست صور ويقيس ثلاثة دوافع أساسية : **الإنجاز والانتماء والسلطة** . يُطلب من المستجوبين أن ينظروا برهة لكل صورة من الصور ثم يكتبوا (أو يرووا) قصة قصيرة مبنية على الصورة ، وتفترض اختبارات الإسقاط أن القصص التى يكتبها الناس تعكس دوافعهم الذاتية الكامنة .

تم ترميز قصص المستجوبين باستخدام نظام تقييم مبسط [٦] مشابه لذلك المُعد من أجل المقابلات الموجهة . يراجع المستجوبون ما إذا كانت تسعة موضوعات (سلوكيات أو أفكار)، أى ثلاثة موضوعات متعلقة بكل من الدوافع الثلاثة تجمع الدرجات لكل دافع عبر القصص للخروج بدرجات إجمالية **للإنجاز والانتماء والسلطة** .

تم عقد جلسة تطبيقية لمدة ساعتين لاختبار ما إذا كان باستطاعة أشخاص بُسطاء أن يتدربوا على استخدام نظام الترميز هذا بموثوقية . حقق أربعة مشفرين موثوقية بينية للمقيمين إلى درجة مقبولة واتفاقاً مع المشفرين الخبراء بدرجة مقبولة أيضاً .

من السهل نسبياً إدارة تمرين القصة المصورة وتقييمه ، ومن الممكن إدارته فى صورة مكتوبة عندما يكون الأشخاص المستجوبون متعلمين ، بالرغم من أنه يجب تقييمه بصورة فردية ، كما أنه أقل شبهاً بالاختبارات من طرق القياس الأخرى ؛ ولذلك

فإن فى إنجازه متعة أكبر . ولما كانت الحلول "الصحيحة" غير واضحة فإن التأثيرات الناتجة للتلفيق والمقبولية الاجتماعية تتضاءل .

وتشمل عيوب تمرين القصة المصورة التدريب المطلوب للوصول إلى تحقيق موثوقية تقييم وحساسيتها إلى تأثير الأوضاع. كذلك فإنه من المحتمل أن ترتفع درجات **دوافع الإنجاز** فى حالات يعتبرها الأشخاص الذين يجلسون فى الاختبار تنافسية .

عينات التصحيح

تم الاستخدام الاسترشادى الأول لطرق التقييم فى المالاوى والهند ، ثم روجعت واستخدمت فى دراسة تحقق أكثر اتساعاً فى الهند .

دراسة تقييم طريقة التحقق الاسترشادية : تم استخدام طريقة التقييم الاسترشادية على خمسة وأربعين من أصحاب الأعمال الحرة الناجحين ، وخمسة وأربعين أقل نجاحاً جميعهم أشخاص لم تتم مقابلتهم فى البحث الأصلى وثلاثين من أصحاب الأعمال الحرة الذين بدءوا منذ أقل من ستة أشهر، و ثلاثين من أصحاب الأعمال الحرة المحتملين الذين أظهروا رغبة فى أن يبدءوا أعمالاً حرة ، ولكنهم لم يبدءوا بعد فى المالاوى والهند . كانت عينة مشروع التحقق الاسترشادى مقسمة بالتساوى بين أعمال التصنيع والتسويق/التجارة وأعمال الخدمات .

تمكنت المقابلات الموجهة من التمييز بين أصحاب الأعمال الحرة الناجحين والأقل نجاحاً فى كل من المالاوى والهند . تم تجميع كل الجدارات التى لوحظت فى كل مقابلة إلى مجموع إجمالى . كانت الدرجة المتوسطة لكل من أصحاب الأعمال الحرة فى المالاوى هى (١٧,٥) مقارنة بـ (١٤) للمجموعة الأقل نجاحاً. وفى الهند كان متوسط الدرجة الإجمالية للمجموعة الأكثر نجاحاً هو (٣٩,٥) مقارنة بـ (٢٤,٨) للمجموعة الأقل نجاحاً. سجلت المجموعة الأكثر نجاحاً درجات أعلى فى الاثنتى عشرة جدارة من الجدارت الثلاث عشرة المقيمة .

كذلك ميزت درجات (سيملوج) (الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعة) أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين فى كل من المالاوى والهند. فى المالاوى كانت درجة

الإنجاز أعلى للمجموعة الناجحة (٦,٠ مقابل ٤,٠) ، مثلها فى هذا الشأن مثل درجات **السلطة** (٥,٣ مقابل ٤,٤) على حين كانت درجات **الانتماء** أقل (٢٥, ٠مقابل ١,٨) . سجل المتفوقون فى الهند درجات أعلى فى كل درجات (سيملوج) (٦,٤ مقابل ٣,٧٥ **للإنجاز** ، ٨,٢ مقابل ٣,٧٢ **للانتماء** ، ٦,٤ مقابل ٢,٥ **للسلطة**) .

كانت درجات تمرين القصة المصورة أعلى بقليل بالنسبة لأصحاب الأعمال الحرة الأكثر نجاحاً فى المالاوى (٣,٠ مقابل ٢,٠ **للإنجاز** ، ٣,٠ مقابل ٢,٧ **للانتماء** ، ٢,٨ مقابل ٢,٠٠ **للسلطة**) . وفى الهند رفض أصحاب الأعمال الحرة تمرين القصة المصورة بصورة قطعية ، وامتنعوا عن رواية القصص ، أو عن أخذ تعليمات الاختبار بجدية .

أثبتت استبانة التقييم الذاتى لتمرين أوضاع الأعمال أنه صعب الإدارة ، وأنه غير حاسم ؛ إذ لم تظهر فوارق بين الناجحين والأقل نجاحاً من أصحاب الأعمال الحرة على هذه القياسات الاستجابية فى كل من المالاوى والهند .

دراسة التحقق النهائية لطريقة التقييم : تم عقد صورة منقحة من مقابلات المعلومات والمقابلات الموجهة لثمانية وعشرين من أصحاب الأعمال الحرة المحتملين، واثنين وتسعين من أصحاب الأعمال الحرة الحاليين فى أعمال التصنيع. (تم التخلى عن استبانة التقييم الذاتى وتمرين أوضاع الأعمال وتمرين القصة المصورة).

العينة : تم إرساء معايير خاصة لثلاث مجموعات هى أصحاب الأعمال الحرة الناجحين والمتوسطين والمحتملين. كان على أصحاب الأعمال الحرة الناجحين والمتوسطين أن يكونوا قد بدءوا وقاموا فعلاً بإدارة أعمال تصنيعية منذ ثلاث إلى عشر سنوات.

يحتاج الواحد من أصحاب الأعمال الحرة حتى يمكن اعتباره ناجحًا إلى أن يتم ترشيحه كمتميز عن طريق اثنتين من قبل المنظمات المختلفة التى لها دراية ومعرفة تامة بأصحاب الأعمال فى المنطقة الجغرافية التى عقدت فيها المقابلات ، وشملت المنظمات المُرشِّحة بنوكاً تابعة للولايات ، وبنوكًا خاصة ، ومعاهد تدريب لأصحاب الأعمال الحرة والغرف التجارية ، ومنظمات الاستثمار الحكومية والخدمات الممتدة فى حين يجب أن

يكون أصحاب الأعمال الحرة المتوسطون معروفين لدى واحدة على الأقل من هذه المنظمات ، ولكنهم لا يُرشحون كمتميزين من قِبَلِها. وأما أصحاب الأعمال الحرة المحتملون ، فإنهم أشخاص ليست لديهم خبرة سابقة بالأعمال الحرة ، غير أنهم أظهروا اهتماماً بالدخول فى أعمال عن طريق التقدم بطلب قرض أو التسجيل فى برنامج تدريبى لأصحاب الأعمال الحرة .

ولاختبار دقة الترشيحات كمتغيرات معيارية ، فقد تم إجراء تحليل عوامل على متغيرات الأعمال الحرة ، ونتج عن التحليل أربعة عوامل ذات قيمة خصائصية (eigenvalue) أكبر من واحد ، منها ثلاثة تبدو قوية العامل الأول يمثل المبيعات الحديثة ، والعامل الثانى الأرباح الحديثة ، والعامل الثالث المبيعات والأرباح فى العام الثانى من الأعمال (إذا كانت الأعمال موجودة لأكثر من أربع سنوات) . تم إجراء حساب درجات العوامل لهذه العوامل ، وأدخلت إلى تحليلات الفوارق متعددة المتغيرات (مانوفا) لمجموعتين . نتج عن هذه التحليلات فارق ذو معنى ملموس بين مجموعتى أصحاب الأعمال الحرة . كان معامل لامبدا (λ) لويلكز (= Wilks' Lambda

الجدارة	مستوى الاحتمال
التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها	٠,٠٣٥
المثابرة	٠,٠٠٧
البحث عن المعلومات	٠,٠٠٠
الاهتمام بالجودة فى العمل	٠,٠٥٤
الالتزام بعقد العمل	٠,٠٥٠
التخطيط المنتظم	٠,٠٠٥
الثقة بالنفس	٠,٠٢٥
استخدام إستراتيجيات التأثير	٠,٠١٤

0.692; p=0.0002) وأشارت التباينات المتزامنة إلى أن المجموعتين كانتا مختلفتين اختلافاً ملموساً فى العاملين الأول والثانى (فى كل حالة p<0.01) ولكن المجموعات لم تختلف على العامل الثالث (p=0.14) .

تمت مقابلة ما إجماله ستة وأربعين من أصحاب الأعمال الحرة الناجحين و ستة وأربعين من المتوسطين ، وعقدت المقابلات باللغة الهندية أو الإنجليزية أو أى لغة أخرى يتحدثها كل من المستجوِب وصاحب العمل الحر . لم يكن المستجوِبون يعرفون ما إذا كانوا يقيمون صاحب أعمال حرة ناجحًا أو متوسطًا .

تمت مقارنة المجموعات الناجحة والمتوسطة من أصحاب الأعمال الحرة من زاوية الخلفية الشخصية ومتغيرات الأعمال المقيمة فى مقابلات المعلومات ، كذلك من زاوية درجات الجدارة ودرجات دوافع (سيملوج) التى تم قياسها فى المقابلات الموجهة . كان أهم استنتاج هو أن أصحاب الأعمال الحرة الناجحين عبروا عن جدارات أكثر بشكل ملموس فى المقابلات الموجهة وعن **دوافع إنجاز وسلطة** أعلى على مقياس (سيملوج) للمقابلات .

أظهرت اختبارات المقارنة وتحليلات (مربع تشاى chi-square) فروقاً ضئيلة بين المجموعات فى الخلفية أو المتغيرات الديموجرافية . كان أصحاب الأعمال الحرة الناجحون أعلى حسب مقياس المنزلة الاجتماعية الذى تم إنشاؤه من بعض متغيرات الخلفية . ولكن هذا الفارق فى الطبقة الاجتماعية لا يفسر فروقات الجدارة التى ظهرت بين مجموعات الناجحين والمتوسطين .

تحليل الفوارق فى درجات الجدارة

تم حساب المتوسط والانحراف المعيارى للمجموعتين على كل من الجدارات الخمس عشرة . حصل المتفوقون من أصحاب الأعمال الحرة على درجات أعلى بشكل ملموس من المتوسطين فى ثمانٍ من أصل خمس عشرة جدارة :

أظهرت تحليلات الفوارق متعددة التغيرات (مانوفا) فارقاً ملموساً بشدة بين أصحاب الأعمال الحرة الأكثر والأقل نجاحاً وذلك وفقاً لمعامل لا مبدا لويلكز

Wilk's lambda= 0.638, p=0.001).) كما قدمت تحليلات التمييز التى أجريت على البيانات دالة ملموسة .(Wilks' lambda = 0.638, p=0.0013) وأظهر **البحث عن المعلومات والتخطيط المنتظم** معاملات دالة تمييز أعلى من (٤) .

تحليلات العلاقات بين درجات الجدارة

أظهر تحليل العوامل لدرجات تقييم الجدارة أربعة عوامل ذات قيمة خصائصية أكبر من واحد ، وأظهر اختبار تراكمى أن الثلاثة الأول فقط من هذه كانت قوية. وباستخدام معيار لتحميل عامل factor loading (٠,٥) أو أكبر ووضع الجدارة فى العامل الذى تُظهر فيه تحميلاً أعلى إذا كان معيار الـ ٠,٥ قد تحقق أكثر من مرة، تم تعريف العوامل الثلاثة على النحو الآتى :

العامل الأول

المبادرة

التعرف على الفرص والتصرف وفقاً لها

الاهتمام بالجودة فى العمل

الالتزام بعقد العمل

التوجه نحو الكفاءة

حل المشاكل

الثقة بالنفس

المراقبة

الاهتمام بمصالح الآخرين

هذا العامل مسئول عن (٣٦٪) من الفارق ، ويشمل تسعًا من خمس عشرة جدارة ، ويبدو أنه يمثل اهتماماً أصيلاً بالجودة والمواصفات.

العامل الثانى

المثابرة

الحزم

استخدام إستراتيجيات التأثير

هذا العامل مسئول عن (١٣٪) أخرى من الفارق ، ويبدو أنه يمثل اهتماماً مستمراً بالتأثير على الآخرين .

العامل الثالث

التخطيط المنتظم

الإقناع

هذا العامل مسئول عن (٨٪) إضافية من الفارق ، ويبدو أنه يركز على التخطيط المنتظم .

ثبت أن لاختبار (مانوفا) الثنائى المجموعة للفوارق بين مجموعتى أصحاب الأعمال الحرة بخصوص العوامل الثلاثة – دلالة عالية (ملموسة) Wilks' lambda 0.715, p=0.0001 .

تحليلات درجات سيملوج

كان لأصحاب الأعمال الحرة الناجحين درجات أعلى بصورة ملموسة على مقاييس (سيملوج) للسلطة والإنجاز. وقد قدم اختبار (مانوفا) الثنائى المجموعة لهذه البيانات دعماً إضافياً لتلك النتيجة .Wilks' lambda= 0.832, p=0.0012 .

النتائج

١ – ***التحقق*** : تم التحقق من صحة نموذج الجدارة لأصحاب الأعمال الحرة المُعد فى المرحلة الأولى من المشروع ، وذلك عن طريق المقابلات الموجهة ، وبيانات درجات (سيملوج) المجمعة فى العينة المعيارية الثانية . استطاعت ثمانٍ من الخمس عشرة جدارة المقيمة أن تميز أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين من المتوسطين على مستوى ذى دلالة إحصائية .

٢ - *المقبولية* : بالرغم من أن المقابلات الموجهة ، وتقييمات (سيملوج) تحتاج إلى بعض التدريب من أجل إدارتها إلا أنها أكثر الطرق مقبولية وفعالية لتقييم جدارات أصحاب الأعمال الحرة .

لم تتمكن أداتا الاستجابة وهما استبانة التقييم الذاتى وتمرين أوضاع الأعمال من التمييز بين أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين وبين أصحاب الأعمال الحرة الأقل نجاحاً . كما ثبت أن تنفيذهما يتطلب وقتاً طويلاً علاوة على كونه عملية صعبة . كذلك فقد فشل تمرين القصة المصورة فى تمييز أصحاب الأعمال الحرة المتفوقين ، وتم رفضه من قبل العينة الهندية .

الهوامش

١ - See McClelland, D. C. (1976), **The Achieving Society** (Chapters 6-8), New York: Irvington: McClelland, D. C., & Winter, D. (1971 **Motivating Economic Achievement,** New York: Free Press; or literature review in Spencer, L. M. (1986, April 1), **An Update on Achievement Motivation Theory and Enterpeneurship,** paper presented at Seminaire Entrepreneurship, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, LUniversite de Montreal. Boston: McBer.

٢ - Mansfield, R. S., McClelland, D. C., Spencer, L. M., & Santiago, J. (1987), **The Identification and Assessment of Competencies and Other Personal Characteristics of Entrepreneurs in Developing countries,** Final Report: Project No. 936-5314, **Entrepreneurship and Small Enterprise Development,** Contract No. DAN-5314C-00-3065-00. Washington, DC : United States Agency for International Development; Boston: McBer.

٣ - هذا الفصل مستوحى من التقارير التى أعدها د.ريتشارد مانسفيلد، والتحليلات الإحصائية التى أجراها د.جوزيف دو سيت :

Joseph DuCette, Ph.D.; in Mansfield, R. S. McClelland, D. C., Spencer, L. M., & Santiago, J. (1987), **The Identification And assessment of Competencies and other personal Characteristics of Entrepreneurs**

in Developing Countries, Final Report: Project No. 936-5314, Entrepreneurship and small Enterprise Development, Contract No. DAN-5314C-00-3065-00. Washington, DC: United States Agency for International Development; Boston: McBer.

٤ - راجع الملحق (أ) للاطلاع على تعليمات تفصيلية عن طرق وأدوات للأعمال الإدارية وإسناد الدرجات :

("Manual for selection and Impact Measures, " McBer, August 1985") to the Mansfield, et. al. Final Report op. cit.

٥ - مبنى على الأداة المطورة عن طريق البروفيسور ر. ف. بالز من جامعة هارفرد لتقييم التصرفات مع الآخرين . انظر :

Bales, R. F., & Cohen, S. P. (9197), **SYMLOG**, New York: Free Press.

٦ - لمراجعة تعليمات إسناد الدرجات لدوافع الإنجاز والانتماء انظر :

.Atkinson, J. W. (ed.). (1958), **Motives in Fantasy, Action and Society,** Princeton, NJ: Van Nostrand; for power motivation scoring, Winter, D. G. (9173), **The Power Motive**, New York : Free Press.

الجزء الخامس

تطبيقات مبنية على الجدارة



الفصل الثامن عشر

الاختيار: التقييم والمزاوجة بين الشخص والوظيفة لأغراض التوظيف والتعيين والاستبقاء والترقية

تعريف

الاختيار هو عملية المزاوجة بين الأفراد والوظائف ، سواء كان الأفراد من خارج المؤسسة (التوظيف واختيار المستخدمين الجدد) أو من داخل المؤسسة (التعيين والترقية).

الاختيار المبنى على الجدارة

تعتمد طرق الاختيار المبنية على الجدارة على الفرضية التالية :

كلما ازداد التوافق بين احتياجات الوظيفة وجدارات حاملها ، ازداد أداء العمل والرضا الوظيفى [١] .

لذلك تعتمد المزاوجة الناجحة بين الشخص والوظيفة على :

(١) التقييم الدقيق لجدارات الشخص .

(٢) نماذج جدارات خاصة بالوظيفة .

(٣) أساليب تحديد جودة المزاوجة بين الشخص والوظيفة . وقد تم وصف كيفية تطوير نماذج الجدارة فى الجزء الرابع . ويناقش هذا الفصل تعيين جدارات الشخص، وطرق اختيار التوافق بين الأفراد والوظائف.

مسائل تخص المنظمة

توحى الأمور الآتية بالحاجة إلى الاختيار القائم على الجدارة :

• **أداء ضعيف أو إنتاجية ضعيفة فى وظيفة حساسة** : إذا كانت كميات البيع التى يحققها مندوبو المبيعات فى المؤسسة أقل مما يحققه غيرهم ، أو إذا كانت جودة خدماتها لا تضاهى منافسيها - فقد يكون الانطباع هو: "لدينا أناس دون المستوى المطلوب ، نحن بحاجة إلى أفراد أفضل".

من الممكن أن يكون الاختيار المبنى على الجدارات سبيلاً للحصول على ميزة تنافسية. إن سوق المهارات البشرية ليس مثالياً ، فالمؤسسة التى تعرف كيف تقيم الجدارات بفعالية تستطيع ، مثلاً ، أن توظف حاملى شهادات إدارة أعمال بتكلفة أقل بسبب تخرجهم من كليات أقل شهرة ، ولكنهم متفوقون **كأصحاب أعمال حرة** . هؤلاء الخريجون سوف يعطون شركاتهم مقابلاً أعلى للاستثمار فيهم مقارنة بذوى الأجور الأعلى من خريجى هارفرد وستانفورد، أو وارتون. إن هذا الاختيار المبنى على الجدارة أشبه بشراء أسهم منخفضة الثمن من شركات صغيرة ذات إمكانية نمو كبيرة قبل أن يدرك السوق قيمتها.

• **معدلات تحول عالية / معدلات استبقاء منخفضة** : عادة ما يكون هذا نتيجة لمعدلات إخفاق مرتفعة بين المستخدمين الجدد. على سبيل المثال، يتعدى معدل التحول فى مبيعات التجزئة والتأمين الـ (٥٠٪) سنوياً. إن الاستمرار فى إحضار أفراد جدد وتدريبهم ، وتركهم يفشلون أو يتحولون إلى وظائف أخرى لأنهم غير سعداء فى وظائفهم - أمر جد مكلف . إلا أن الاختيار المبنى على الجدارة يرفع معدلات الأداء وينقص معدلات التحول. وبالتالى ينبئ الأداء الوظيفى والرضا الوظيفى المرتفعان عن الاستبقاء لأنه :

(أ) لا توجد حاجة لطرد ذوى الأداء الجيد .

(ب) من غير المرجح أن يترك الموظفون الراضون وظيفتهم [٢] . ويستمتع الأفراد الذين أُحسنت مزاوجتهم مع وظائفهم استمتاعاً أكبر بأعمالهم، الأمر الذى يخلق مناخ عمل أفضل للمؤسسة.

• **التخطيط المتتابع** : قد يكون هناك حاجة تنظيمية للتعرف على المعينين الجدد من ذوى الاستعداد للإدارة والقيادة فى المستقبل .

- **طول مدة منحنيات التعلم** : قد تنقضى مدة طويلة قبل أن يصبح المستخدمون الجدد منتجين (مُعرفاً بمتوسط الإنتاجية لأصحاب المنصب المُدربين) . بإمكان الاختيار القائم على الجدارة اختصار مدة منحنيات التعلم للمستخدمين الجدد بمقدار (٣٥٪) إلى (٥٠٪) . إن المستخدمين الجدد الحاملين لجدارات أداء العمل سرعان ما يصلون إلى مستوى إنتاجية كامل .

- **فرص متساوية للمرشحين غير التقليديين** (الأشخاص الذين ليسوا صغار السن ، ومن غير البيض ، والنساء) : فى زمن تقلص المتاح من العمالة وتغير التركيبة السكانية ، فإن الاختيار القائم على الجدارة لا يفرق بين المرشحين على أساس السن أو الجنس أو العرق .

- **التغيير التنظيمى** : يشمل أى تغيير فى المؤسسة كالتدويل أو التخصيص أو النمو أو تغيير الثقافات أو تقليص العمالة ، كما يشمل نقل الأفراد من بعض الوظائف إلى وظائف أخرى يجب عليهم أن يتقنوها .

يحتاج تدويل المؤسسات إلى معرفة أى من الموظفين لديه الجدارة للأداء فى البيئة الأجنبية ، وتحتاج وكالات التخصيص إلى معرفة أىّ من بيروقراطىّ الحكومة لديه الجدارات اللازمة ليصبح من **أصحاب الأعمال الحرة** فى سوق مفتوح ؛ فالمؤسسات النامية بحاجة إلى أن تعرف من توظف حتى تحافظ على معدل نموها. إن المؤسسات التى تواجه تغييرات تحتاج أن تعرف من هو الموظف الذى يمتلك الجدارات للتكيف ، والنجاح فى هيكلها وثقافتها الجديدة. وبخصوص المؤسسات التى تخوض تقليص العمالة فإن السؤال هو من الذى يجب أن يبقى – من هم الموظفين الذين يمتلكون الجدارات للقيام بالوظائف الهزيلة البسيطة المتبقية .

- **تحديد الاحتياجات التدريبية عند الدخول** : تشير الفجوة بين الجدارات التى تحتاج إليها المؤسسة وبين ما تستطيع أن توظف بالفعل إلى التدريب الذى سيحتاج إليه المعيّنون الجدد .

خطوات تطوير نظام اختيار مبنى على الجدارة

١ - **تطوير نموذج (نماذج) جدارة للوظيفة (الوظائف) المستهدفة** : تم شرح طرق تطوير نماذج جدارة فى الفصول من العاشر إلى الثانى عشر . ومن القواعد الجيدة إشراك أكبر عدد ممكن من الأشخاص الذين سوف يستخدمون النموذج فى الدراسة . إن المديرين الذين تم تدريبهم وقاموا بإجراء مقابلات الأحداث السلوكية وعملوا مع الباحثين للتعرف على الجدارات - يصبحون أكثر إيماناً بالنموذج وأشد ميلاً لتطبيقه .

ويحدد قاموس الجدارة المستويات المعينة لكل جدارة التى تتنبئ عن المستوى الاستهلالى والمستوى المتفوق فى الوظيفة محل الدراسة ، وبذلك تكون هى القالب المستخدم لاختيار الموظفين أو تعيينهم .

٢ - **اختيار أو تطوير طرق تقييم** : يتم الاستقرار على أساليب الاختيار من المقابلات والاختبارات ومراكز التقييم والبيانات الشخصية ، وأساليب التقييم (التى سيتم نقاشها بتفصيل أكبر فى الجزء التالى "طرق تقييم الجدارات") على أساس فعالية التكاليف [٣] وسهولة الإجراءات ومقبولية المرشحين. وقد تكون الطرق المقننة (مثال: مراكز التقييم) باهظة التكاليف وصعبة الإدارة ، على حين قد تكون الأخرى مثل الاختبارات مرفوضة من قبل بعض المرشحين أو انطلاقاً من ثقافة المؤسسة. ومن واقع خبرة المؤلفين فإن مقابلات الأحداث السلوكية تعتبر أداة الاختبار الأكثر فعالية للتكاليف ؛ حيث تكاد صحتها أن تصل إلى مستوى مراكز التقييم [٤] ، ومع ذلك فهى تحتاج إلى ساعة أو ساعتين بدلاً من يوم أو يومين، كما أنها سهلة الإدارة وتحظى بقبول الجميع تقريباً.

٣ - **تدريب المقيّمين على طريقة التقييم** : يحتاج موظفو الشركة الذين سوف يقومون بالتقييم إلى أن يتدربوا على القيام بمقابلات الأحداث السلوكية ، أو على إدارة الاختبارات ، أو على إدارة مراكز التقييم. ومن واقع خبرتنا فإن أغلب الأشخاص يمكنهم أن يتعلموا طريقة عقد مقابلات الأحداث السلوكية وتشفيرها

بقدر من الموثوقية يكفى تماماً لاتخاذ قرارات اختيار فعالة ، خلال فترة زمنية قصيرة لا تتجاوز فى العادة يومين أو ثلاثة أيام.

٤ – **تقييم جدارات المرشحين للوظائف .**

٥ – **اتخاذ قرارات المزاوجة بين الأفراد والوظائف** : للاختيار والتعيين والترقية ، (مشروحة بتفصيل أكبر فى قسم "طرق المزاوجة بين الأفراد والوظائف") .

٦ – **التحقق من نظام الاختيار** : (اختيارى ولكنه محبذ) على المؤسسات – كلما كان ذلك ممكناً – أن تتابع أداء الأشخاص الذين تم اختيارهم باستخدام طرق تقييم الجدارات من أجل التحقق من صحة هذه الطرق والعائد من الاستثمار فيها.

٧ – **القيام بتطوير قاعدة بيانات مبنية على الجدارة للوظائف والأفراد ونظام المزاوجة** : بمجرد أن تتم دراسة بعض من الوظائف ، ويتم تقييم عدد كاف من الأفراد – سيكون هناك حاجة إلى حاسب آلى لتتبع متطلبات الوظائف من الجدارات ، وجدارات الموظفين وبيانات المزاوجة بين الأفراد والوظائف ، وستُناقش نظم معلومات الموارد البشرية القائمة على الجدارة فى الفصل الثالث والعشرين .

طرق تقييم الجدارة

من الممكن أن تستخدم طرق مختلفة لتقييم المرشحين: مقابلات الأحداث السلوكية والاختبارات ، ومحاكيات مراكز التقييم والبيانات الشخصية ، ومراجعة تقارير تقييم الأداء وتقديرات الرؤساء والزملاء والمرءوسين ، وقد أدرجت الإحصائيات الحديثة (٥) طرق التقييم التالية فى ترتيب تنازلى حسب العلاقة بين معايير التحقق وأداء العمل :

يوضح الجدول (١–١٨) طرق التقييم التى استخدمناها فى أغلب الأحوال على مر السنوات لقياس الجدارات الأساسية المشروحة فى الفصول من الثالث إلى التاسع . وقد تم تقسيم طرق التقييم كما يلى :

- **مقابلات الأحداث السلوكية** ، مشفرة للجدارات .

- **الاختبارات** ، التى تقيس واحدة أو أكثر من الجدارات والتى قد تكون إما **عملية** (اختبارات تتطلب من الشخص محل الاختبار أن يقوم بتصرفات) أو **استجابية** (اختبارات تتطلب من الشخص محل الاختبار أن يختار واحدة من عدة استجابات).

مراكز التقييم : توفر تمارين محاكاة تطلب من آخذ الاختبار أن يتخذ سلوكاً ما عادةً فى حضور أفراد آخرين . وهى تشفر لواحدة أو أكثر من الجدارات.

البيانات الشخصية : توفر حقائق عن حياة الشخص الماضية: التعليم والأسرة وخبرات العمل وأنشطة أوقات الفراغ ، وهكذا وهى التى تعطى شواهد عن التعبير عن الجدارات .

تقدير جدارات الشخص بواسطة أفراد تمكنوا من ملاحظته : (مثال ٣٦٠ درجة عن طريق رئيس الشخص وزملائه ومرءوسيه وعملائه والخبراء الخارجيين أو حتى أفراد العائلة) .

طريقة التقييم	النسبة
مراكز التقييم	٠,٦٥
المقابلات (السلوكية)	٠,٤٨ - ٠,٦١
اختبار عينات العمل	٠,٥٤
اختبار القدرات	٠,٥٣
اختبار الشخصية "الحديثة"	٠,٣٩
البيانات الشخصية	٠,٣٨
المراجع	٠,٢٣
المقابلات (غير السلوكية)	٠,٠٥ - ٠,١٩

الجدول (١-١٨) الطرق المستخدمة لتقييم الجدارات الأساسية

الجدارة	الاختبارات		مراكز التقييم	البيانات الشخصية	التقديرات
	الفعلية	الاستجابية			
١ – التحكم فى النفس	تمرين القصة المصورة (كبت النشاط)	جاكسون، إدوارد، CPI;16PF	تمارين مقابلة "التوتر"		
٢ – الثقة بالنفس	تمرين القصة المصورة (مقاييس الفعالية واليأس)	سيليجمان	تمارين العروض		
٣ – الولاء للمؤسسة		سترونج-كامبل ، تفضيل كودار مناخ المؤسسة "المواطنية" ، الرضا الوظيفى .			
٤ – المرونة	تحليل المجادلات		مقابلات بارى الوظيفية		
٥ – الخبرة	سرعة التعلم (درجات التوفير)	محتوى المعلومات .		المؤهلات	
٦ – البحث عن المعلومات			مقابلات بارى الوظيفية، تمارين "البحث عن الكنز"		
٧ – التفكير التحليلى	قدرات المبرمجين ، اختبار جدولة الطائرات				
٨ – التفكير الإدراكى	تحليل الموضوعات ، تحليل المجادلات ، الحالات المبرمجة لرورشاش ، WAIS	واتسون-جلاسر	تمرين تقديم خطاب "الخطة/الرؤية الإستراتيجية")		
٩ – دوافع وقيم الإنجاز	تمرين القصة المصورة مشفرة ل(ن إنجاز)، اختبار جدولة الطائرات (كفاءة)	قائمة هاى/ماك بير للوصف السلوكى، جاكسون ، إدوارد، كاتل ، CPI;16PF	لعبة إنتاج الأعمال (الكفاءة ، الجودة ، التجديد ، تقبل المخاطرة)		
١٠- الاهتمام بالنظام	بداية الجيش : الاهتمام بالتفاصيل، رورسنشاش		لعبة إنتاج الأعمال (الجودة)		

تابع - للجدول (١-١٨)

الجدارة	الاختبارات		مراكز التقييم	البيانات الشخصية	التقديرات
	الفعلية	الاستجابية			
١١ - المبادرة	رورستشاش		تمارين "البحث عن الكنز"، لعبة الإنتاج		
١٢- تفهم الآخرين	الحالات المبرمجة، التفكير فى شبكة الاتصالات الاجتماعية	ملامح الإحساس غير اللفظى	تمارين الإرشاد (تفهم الآخرين : التعاطف الدقيق، الدفء، الصدق، التنفيذ)		
١٣- التوجه لخدمة العملاء	تمرين القصة المصورة (ملامح دوافع الساعدة : ن إنجاز٢ ن انتماء٣ ن سلطة ٢)	مقياس هوجان لخدمة العملاء، سترونج-كامبل	دور تمثيلى (العميل الغاضب)		استبيانات خدمة العميل
١٤- الأثر والتأثير	تمرين القصة المصورة (ن سلطة)، التفكير فى شبكة الاتصالات الاجتماعية	جاكسون، إدوارد، 16 PF ، CPI : مقاييس السيطرة	تمارين التأثير، التفاوض، تمارين تقديم العروض		سيملوج (مقياس السيطرة)، النمط الإدارى، مناخ المؤسسة
١٥- الوعى بالمؤسسة		مناخ المؤسسة (مقياس مثالى)، مواطنية المؤسسة، سترونج كامبال، كودر			
١٦- بناء العلاقات				عدد العلاقات والأصدقاء	
١٧- الإلزام	تمرين القصة المصورة (ن سلطة)	جاكسون، إدوارد، CPI ،16 PF : مقاييس السيطرة	تمارين الإقناع، التفاوض		سيملوج (مقياس السيطرة)
١٨- تطوير الآخرين			تمارين الإرشاد والتوجيه		قوائم النمط الإدارى (مقياس التوجيه)
١٩- العمل الجماعى والتعاون	تمرين القصة المصورة (ملامح الدافع "التكاملى": ن إنجاز٢ ن نتماء٣ ن سلطة٢)		تمارين المجموعة عديمة القائد		سيملوج (الإيجابية، مقاييس المهام)
٢٠- قيادة الفريق	تمرين القصة المصورة (السلطة المكيفة اجتماعياً)	جاكسون، إدوارد، CPI ،16 PF : مقاييس السيطرة	تمارين المجموعة عديمة القائد، عرض "خطاب الآفاق"		سيملوج (مقياس السيطرة الإيجابية، مقاييس المهام)، قوائم النمط الإدارى استبانة المروسين حول مناخ المؤسسة

مقابلات الأحداث السلوكية

من الممكن استخدام مقابلات الأحداث السلوكية في صورة عقدها بطريقة مضبوطة كأداة للتكهن النفسي لتقييم جدارات الشخص . وقد تحققت الكثير من الدراسات من صحة المقابلات السلوكية المهيكلة التي يطلب فيها من المُستجوَب أن يصف ما قام به فعلاً في ظروف وظيفية أو حياتية حرجة [٦] . فعلى سبيل المثال ، فإن جدارات الدوافع المشفرة في سجلات مقابلات الأحداث السلوكية لضباط البحرية قد أظهرت ارتباطاً متبادلاً ن =٠,٦٠ (٣٦٪ من التفاوت) مع معيار الأداء على حين كان تعلق اختبار إسقاطي لقياس نفس الدوافع لا يتعدى ال ن=٠,٣٣ (١٠٪ من التفاوت)[٧] . أحد التفسيرات لهذا الاستنتاج هو أنه بينما يقيس الاختبار الإسقاطي الدوافع المؤثرة بشمولية (في جميع مجالات الحياة) ، فإن مقابلات الأحداث السلوكية تركز على الدوافع التي ظهرت في أشد ظروف عمل الشخص حرجاً (وهي ما يطلق عليها علماء النفس "ضغط الحاجة" المحددة) وبالتالي فإن تكهنها بالأداء في العمل يكون أفضل .

ومن الممكن عقد مقابلات الأحداث السلوكية لتقييم جدارات شخص ما بنفس الطريقة المذكورة في الفصل الحادي عشر لأبحاث مقابلات الأحداث السلوكية المفتوحة النهاية (أي نقاط نجاح عالية ونقاط فشل منخفضة) ، كما يمكن توجيهها لتعطي الشخص الفرصة لإظهار جدارة معينة مطلوبة في الوظيفة . على سبيل المثال، يشمل تقييم واقع الإنجاز ما يلي : "أخبرني عن وقت قمت فيه بشيء بمفردك"، "...حدثني عن أكثر الأوضاع تحدياً التي واجهتها في عملك ،" أو "....عن وقت قمت فيه بشيء جديد" . وعادة ما تشمل مشاريع الاختيار المبني على الجدارة تطوير بروتوكولات لمقابلات أحداث سلوكية موجهة ؛ ليستخدمها مُجري المقابلة على شكل أسئلة يوجهها أو جدارات يُصغي إليها ، ويسجل علامة عند سماعها.

من الأمور المهمة في هذه الطريقة وفي طرق المقابلات المهيكلة الأخرى أن تتأكد من أن كل الأفراد الذين يتم تقييمهم قد وجهت إليهم نفس الأسئلة وأعطوا وقتاً متساوياً للإجابة.

ويتم تشفير مقابلات الأحداث السلوكية لتقييم الأشخاص بنفس الطريقة السابق

شرحها فى الفصل الثانى لتشفير مقابلات الأحداث السلوكية للأبحاث. باستطاعة المشفرين أن يستخدموا السجلات المكتوبة (وهى أسهل الطرق)، أو التسجيلات الصوتية أو الفيديو ، أو على الهواء مباشرة إذا كانوا على درجة عالية من الخبرة عند عقد مقابلة الأحداث السلوكية .

ومن الممكن تشفير الجدارات بطرق متعددة :

- الحضور أو الغياب الاسمى (على أى نقطة على مقياس الجدارة) أو ،
- عند نطاق معين من المستويات على المقياس :

١ - كل مرة تظهر فيها الجدارات فى حدث ما .

٢ - مرة واحدة فى الحدث الواحد (تسجل لأعلى نقطة أو متوسط المستويات المشفرة) .

٣ - مرة واحدة فى سجل مقابلة الأحداث السلوكية بأكمله (تسجل لأعلى نقطة أو لمتوسط المستويات المشفرة) .

وتشير خبرتنا إلى أن احتساب متوسط أعلى مستوى فى كل جدارة مشفرة فى ثلاثة أحداث منفصلة - يعطى أكثر البيانات استقراراً لاتخاذ قرارات التقييم .

ومن الممكن حساب الموثوقية البينية للمقيمين كما يلى :

١ - الاتفاق على التصنيف باستخدام بيانات الحضور أو الغياب الاسمى ، ومن السهل جداً الحصول على مصداقية بينية (٠,٨٠ -٠,٨٥) باستخدام هذه الطريقة [٨] .

٢ - معامل الارتباط المعيارى عند استخدام بيانات مدى محدد من المقياس. وفى دراسة حديثة تم الحصول على موثوقية بينية للمقيمين قدرها (٠,٨٠ ن للشخص) بين خبير وبين مشفر متدرب بعد ثلاثين ساعة تدريب ، ومن الممكن تحسين صحة الاختيار عن طريق تدريب المستجوِبين أو المشفرين ؛ فقد أظهرت الأبحاث أنه باستطاعة المشفرين أن يحققوا درجة عالية من الموثوقية البينية للمقيمين (ن=٠,٩٥+) [٩] .

٣ - ارتباط ترتيب التصنيف عند مقارنة الأشخاص حسب إجمالى درجات الجدارة (مثال : باستخدام تاو كندال Kendall's tau ، اثنان من المقيمين يضعون شخصاً فى مرتبة ما) أو معامل الارتباط (أكثر من اثنين من المقيمين) [١٠] .

ومن الأسهل تحقيق موثوقية ترتيب التصنيف (الاتفاق على وضع أحد أفراد المجموعة فى أعلى رتبة وفرد آخر فى مرتبة أقل بدرجة ، إلى آخره فى ترتيب تنازلى) ومن الممكن بناؤها إما على بيانات اسمية أو مدى من البيانات . وفى خمس دراسات قام بها المؤلف الأول مع متدربين فى كل من أوربا وآسيا (العديد منهم لا يتحدث الإنجليزية كلغة أولى) كان يوم واحد من التدريب كافياً لتحقيق موثوقية بينية للمقيمين قدرها (ن =٠,٨٥ إلى ١,٠٠) فى ترتيب ثلاثة متقدمين بالنسبة لخمس جدارات مشفرة من شريط فيديو لمقابلات الأحداث السلوكية باستخدام الوقت المباشر.

ومن الممكن زيادة الموثوقية البينية للمقيمين عند صناعة قرارات الانتخاب عن طريق تجميع الدرجات فى سلة واحدة ، أى جعل العديد من المستجوبين يعقدون مقابلات أحداث سلوكية متعددة مع نفس الشخص ، ثم جعلهم يعلمون بعضهم البعض درجات الجدارة ويقومون بالتوفيق بينها ، أو احتساب المتوسط لها [١١] .

الاختبارات [١٢]

من الممكن استخدام العديد من اختبارات عينات العمل القياسية واختبارات القدرات الذهنية واختبارات الشخصية لقياس الجدارات. علاوة على ذلك فقد تم تطوير اختبارات جديدة "للذكاء العملى" [١٣] من أجل قياس جدارات معينة لم يتم تقييمها عن طريق الاختبارات النفسية التقليدية ، ويوضح الجدول (١-١٨) بعض الاختبارات المستخدمة فى أغلب الأحوال لقياس الجدارات .

تقتضى الاختبارات "**الفعلية**" من آخذ الاختبار أن يقوم بتصرف ما، لذلك فهى تقيس سلوكيات تختلف إلى درجة بعيدة عن تلك التى تقاس بواسطة الاختبارات "**الاستجابية**" التى تقتضى من آخذ الاختبار أن يختار إجابة من بين مجموعة من الإجابات . هناك فرق كبير بين قدرة الشخص على أن يختار من مجموعة من الإجابات

إجابة تمثل حجة قوية ، وبين قدرته أن يقف فى مجموعة متنافسة ، ويدافع عن موقف ما بحجة قوية. نحن نفضل الاختبارات الفعلية مثل اختبارات عينات العمل الحرجة التى تتطلب سلوكيات أقرب ما تكون لتلك المطلوبة فى الأحداث الوظيفية الحرجة الفعلية. (لقد نجحت مراكز التقييم لأنها تقيس التصرفات الفعلية فى تمارين مشابهة لمهام العمل الحقيقية) . وبالرغم من هذا التفضيل ، فإن بعض الاختبارات الاستجابية تعتبر مقياساً صحيحاً للجدارات .

تشتمل الاختبارات الفعلية لقياس الجدارة على ما يلى :

• **تمرين القصة المصورة** : هى بمثابة اختبارات الإدراك بالتداعى التى من الممكن أن تشفر لدوافع **الإنجاز** (ن إنجاز) ، **والانتماء** (ن انتماء)، **والسلطة** (ن سلطة) [١٤] والتحكم فى النفس والكفاءة (الشعور بالقدرة على القيام بالأشياء والتحكم فى مسار الحياة مقابل العجز والوهن)[١٥] . "**السلطة المكيفة اجتماعياً**" (**التأثير** المستخدم لتحقيق بعض المنفعة العامة أكبر من الذاتية أو **التمكين** : وهو جعل الآخرين يشعرون بالقوة) مقابل **السلطة الأنانية** (وهو أن يجعل الشخص الآخرين يشعرون بقوته)[١٦] .

بإمكان "تمرين القصة المصورة" أن يقدم مقياساً "لجزيئات" دوافع الجدارة، مثل الملامح الإدارية (**إنجاز** مرتفعة ، **سلطة** مرتفع ة، **انتماء** أقل من **السلطة** : ن **إنجاز**٣ **سلطة** ن **انتماء** < ن **سلطة**) أو ملامح الدوافع "المتكاملة" لدى المساعدة/الخدمة (**إنجاز** متوسطة ، **انتماء** متوسطة – مرتفعة ، **سلطة** متوسطة : ن **إنجاز**٢ ن **انتماء**٣ ن **سلطة**٢) والمعروف عنها أنها تنبئ عن النجاح فى تلك الوظائف [١٧] .

• **اختبار سرعة التعلم** : يتطلب هذا النوع من اختبار الكتاب المفتوح من الأفراد المختبرين أن يحلوا مشاكل معقدة فى مجال معرفة معين (الأعصاب والتكتيكات العسكرية أو حل مشاكل الحاسب الآلى) . يحل الأفراد من ذوى المعرفة فى المجال عند اختبارهم مشاكل أسرع وأكثر ؛ لأنهم يعرفون المعلومات التى يبحثون عنها وكيفية البحث عنها. فعلى سبيل المثال ، قد لا يتذكر الجراح اسم عصب معين ليتجنبه فى

عملية معينة ولكنه يعلم أنه موجود ، ويستطيع أن يعثر عليه فى كتاب علم الأعصاب أسرع من شخص آخر لم يدرس علم الأعصاب .

- **اختبار تحليل الموضوعات** : يتسلم المستجوبون مجموعتين مختلفتين أو متعارضتين من البيانات عن موضوع ما (مثال نقدان متعارضان لعمل فنى واحد) ، ويقومون بمقارنتهما . يتم تقييم الاستجابات وفقاً للفروق التى أقيمت بين المقارنات المعقدة ، والإثباتات المُقدمة ، والإفادات عن الموضوعات المتداخلة .

- **تحليل البراهين** : يعطى آخذو الاختبار مقولة تتناول جانباً واحداً من موضوع كثر فيه الجدال (مثال : الإجهاض) ، ثم يُطلب منهم أن يكتبوا مقالاً لدعمه أو دحضه ، ثم يُطلب منهم بعد ذلك أن يكتبوا مقالة ثانية متبنين وجهة النظر العكسية للموضوع. ويتم تقييم الإجابات من وجهة الانضباط الفكرى فى كشف التناقضات الواردة فى براهين الجانب المعارض ، وخلق محاور تنظيم مركزية للهجوم أو الدفاع عن المواقف ومن ناحية المرونة الفكرية تحت ضغوط الوقت والمشاعر[١٨] .

- **اختبار قدرات المبرمج** : يُعطى آخذو الاختبار لغة حاسب غير حقيقية ، ونعنى بذلك مجموعة من الرموز والأسماء والأفعال ، ويُطلب منهم أن يكتبوا معادلات هندسية معقدة أو برامج حاسب صورية لمعالجة البيانات ، ثم تُقيم الاستجابات من ناحية استخدام الرموز المجردة والمنطق والوقت الحقيقى ، وتعاقب السبب والنتيجة (مثال : **التفكير التحليلى**) .

- **اختبار برمجة خطوط الطيران** : يُعطى الأفراد المُختبرون جدولاً لخطوط الطيران ، ويُطلب منهم أن يخططوا لمسار شديد التعقيد ، وتُقيم الاستجابات من ناحية الفعالية واختيار أقصر المسارات ، وضياع أقل عدد من ساعات الانتظار للمواصلة (بين رحلتين) ، والحصول على أقل تكلفة إجمالية (مثال : **التوجه نحو الإنجاز والتفكير التحليلى**) . هناك اختبار آخر شبيه بهذا هو *اختبار التخطيط والبرمجة* الذى يتطلب من آخذه أن ينشئ برنامج تقييم معقد (بيرت PERT) يحتوى على العديد من الارتباطات ؛ وذلك بهدف تخفيض فترة إنجاز المشروع وتكلفته إلى الحد الأدنى .

• **استبانة (ويستشلر) لذكاء الكبار(WAIS)** : اختبار ذكاء تقليدى يحتوى بعض التمارين الفعلية التى تتطلب من آخذ الاختبار أن ينظم البيانات (أشكال مجردة ورسومات) فى شكل أنماط متسلسلة ، أو ذات دلالة على سبيل المثال : ترتيب الرسومات فى شكل يحكى قصة (**التفكير الإدراكى**).

• **اختبار (رورستشاش Rorschach)** : تُعطى لآخذ الاختبار صورة لبقعة حبر ، ويُطلب منه أن يعبر عما يرى ولماذا. ومن الممكن إسناد الدرجات عند التعبير عن الموضوع الإجمالى والبيانات المساعدة (أجزاء من الصورة تُجمع للحصول عليها)، وهو ما يشير إلى **التفكير التحليلى أو الإدراكى** ، كذلك إلى الحركة (أى ما إذا كان آخذ الاختبار يرى أشكالاً بشرية تتحرك فى اتجاه هدف ما) التى قد تقيس **المبادرة** [١٩] .

وتشمل الاختبارات الاستجابية للجدارة على :

• **تقييم (واتسون – جلاسر) للفكر النقدى** : وهو عبارة عن اختبار قراءة شامل يقيس جدارات **التفكير الإدراكى** : الاستدلال وتبين الفرضيات والاستنتاج والتأويل وتقييم الحجج ، وتكون بعض البنود مثيرة للخلاف عمداً لاختبار ما إذا كانت توجهات المستجيب ، أو مشاعره تقلل من قدرته على الفكر النقدى (مثال : تفاعل جدارات **التحكم فى الذات والتفكير الإدراكى**) .

• **استبانة العزو لسليجمان** : من الممكن قياس مدى الثقة بالنفس حسب ردة فعل الأفراد تجاه الفشل : إما تشاؤمياً فى "نمط إحباطى تبريرى" (الفشل شامل وثابت وناتج عن عيب جوهرى فى شخصية الفرد : "أنا لا أحسن القيام بأى شىء ... أنا السبب فى كل ذلك. أنا لا أصلح لشىء")، أو تفاؤلياً: ("ربما أخطأت هذه المرة، ولكننى استفدت من ذلك ، وسأُحسن العمل مستقبلاً")[٢٠] .

• **القوائم المهنية (لسترونج – كامبل) ، وقوائم التفضيل لكوبور** : وهى مصممة لقياس القيم والأنشطة المفضلة ("ما الذى تفضل أن تفعله : قراءة كتاب أو قطف التفاح؟") ، ثم ربط هذه الأفضليات بأولئك الأفراد الذين يحبون ويحققون البقاء فى

أنواع مختلفة من الوظائف [٢١] . التفضيل الوظيفى من جدارات المفهوم الذاتى : يميل ذوو الأداء المتفوق والفعّال إلى حب وظائفهم والاهتمام بالأعمال [٢٢] .

• **اختبار المعلومات** : تقتضى الاختبارات التقليدية آخذ الاختبار أن يختار الإجابة الصحيحة: "أى المعادلات التالية هى الصحيحة لحمض الكبريتيك؟" وكما لاحظنا فإن اختبار معرفة المحتوى لدى المستجيب نادراً ما يفرق بين ذوى الأداء المتوسط والمتفوق.

• **الحالات المبرمجة** : تُقدم حقائق موجزة عن حياة شخص ما إلى آخذ الاختبار ، ثم يطلب منه أن يحدد التصرف الذى يرجح أن يبدر بعد ذلك من الشخص ، من أصل تصرفين (انظر مثال حالة "زيد" فى الفصل الثانى عشر). تختبر هذه الحالات **تفهم الآخرين والتفكير الإدراكى** ، كما يمكن لسلسلة الحالات المبرمجة أن تختبر التعصب والحساسية تجاه الثقافات الأجنبية مقابل عدم الحساسية لها ، ويصبح معظم آخذى الاختبار أكثر دقة فى التنبؤ بالتصرفات المستقبلية ؛ إذا حصلوا على المزيد من المعلومات عن الشخص ، حيث يتسارع "منحى التعلم" الخاص بهم . من الممكن تقديم بنود الاختبار فى منتصف تسلسل حالات مبرمجة تعطى بيانات عن جنسية الفرد وجنسه وثقافته . على سبيل المثال ، بعد سرد بعض البنود التى تفيد أن "جيم يحب الموسيقى"، يرد بند يفيد أن (جيم) أسود ، ثُم يسأل بند لاحق : "خلال إجازته السنوية، هل يرجح أن يذهب (جيم) إلى (فيينا) للاستمتاع بالأوبرا، أم أنه يفضل الذهاب إلى (لاسفيجاس) لمشاهدة بطولة الملاكمة؟" قد يتأثر الشخص المتعصب بأفكاره النمطية المسبقة : " الكثير من الملاكمين سود، وليس هناك الكثير من السود الذين يستمعون إلى الموسيقى الكلاسيكية"، وبالتالى يعطى الإجابة الخاطئة . أظهرت الأبحاث أن الأفراد المتعصبين يتوقفون عن التعلم ، ويرتكبون المزيد من الأخطاء عندما يتعرضون لحقيقة تثير تعصبهم أو أفكارهم المسبقة .

• **اختبارات الشخصية** : وهى تشمل كاليفورنيا، إدواردز ، هوجان وهوجان ، جاكسون ، PF16 ، وما إلى ذلك ، وتقيس قوائم حصر الشخصية كلاً من جدارات **المفهوم الذاتى** مثل **السيطرة (الأثر والتأثير) والإنجاز وحب الاختلاط بالآخرين**

والاندفاع بحزم والنظام والتعاون والقيادة والبحث عن التجديد والثقة بالنفس وحتى **التوجه لخدمة العميل** .

من الممكن لمقاييس **المفاهيم الشخصية** التمييز بين ذوى الأداء المتفوق والمتوسط. على سبيل المثال ، تُظهر قوائم حصر كاليفورنيا أن المديرين المتفوقين لمبرمجي الحاسب الآلي مقارنة بالمبرمجين ومحللي النظم المتفوقين أنفسهم - أعلى في السمات الشخصية المتعلقة بالناس : **السيطرة وحب الاختلاط بالآخرين والتبسط وإمكانية الإدارة والقيادة** (٢٣) .

ويجرب المؤلفان اختباراً جديداً للشخصية وهو "دليل الوصف السلوكى"، وهو مصمم لقياس جميع الجدارات العشرين الأساسية (٢٤) .

• **اختبارات التفكير في شبكات الاتصال الاجتماعية** : يتابع آخذ الاختبار شريط فيديو يعرض حالة معقدة لعمل جماعى (مثال : مشاورات المحلفين في القصة الكلاسيكية "اثنا عشر رجلاً غاضبًا". يتم إيقاف الفيديو عند مواطن متعددة ويُسأل آخذو الاختبار : "من هو مصدر التأثير ومن هو متلقى التأثير؟ وكيف؟" أو "إذا أردت التأثير على الشخص س ، ما هى المؤثرات التى ستستخدمها؟" هذه الاختبارات تقيس **الوعى بالمؤسسات** (على مستوى محدود) ، **وتفهم الآخرين والأثر والتأثير** ، حجج **الأثر والتأثير** (إن لم يكن نفس التصرف الفعلى) .

• **استبانة المناخ التنظيمى المثالى** : يصف آخذو الاختبار المناخ التنظيمى المثالى بالنسبة لهم من ناحية المسئولية المرغوبة ، والمواصفات والوضوح وولاء الفريق (وهى الأبعاد التى تؤدى إلى زيادة **دوافع الإنجاز**) (٢٥) . إن المناخ التنظيمى المثالى لمستشارى المؤسسات أرفع بكثير من المناخ التنظيمى المثالى بالنسبة للمستشارين من ذوى الأداء المتوسط ، وتوفر استبانات قيم المواطنية فى المؤسسة (وتصرفاتها) مقياساً لجدارات **الولاء للمؤسسة والأفضليات الوظيفية** .

• **ملامح الحساسية غير اللفظية** : يستمع آخذو الاختبار إلى تلخيص مسجل لحديث (مقتطف من جلسات للعلاج النفسى) ، وذلك بعد أن تتم غربلته آليًا بحيث يمكن تمييز نبرة الصوت دون الكلمات ، ويطلب من آخذى الاختبار أن يحددوا المشاعر التى تعبر عنها نبرة الصوت : الحزن ، الغضب وما إلى ذلك ، وقد ظهر أن المتفوقين من العاملين فى الخدمات البشرية والاستشاريين والدبلوماسيين أقدر على الإصغاء للمكونات غير اللفظية فى حديث الآخرين [٢٦] .

• **اختبار الإيماءات غير اللفظية** : يطلب من آخذ الاختبار أن ينظر إلى صور لشخصين يقفان جنباً لجنب أو أحدهما أمام الآخر، وأن يتعرف على الأنواع التى يرتبط فيها الشخصان بعلاقة مقابلة وتلك التى تمثل لقاء عابرًا فقط ، أو أن يحدد أى الشخصين هو المشرِف (الرئيس) وأيهما المشرَف عليه (المرءوس). وتشمل الإيماءات غير اللفظية فى الصور استرخاء الوضع مقابل توتره، زاوية الجسم (الميل تجاه كلّ والآخر) ، المسافة بين الجسمين والسن ، وتشابه الملابس أو اختلافها ، ومقدار الاتصال الجسمانى (التلامس وعدمه)، اتجاه التحديق والتقاء العيون ، وتزداد مقدرة الأفراد من ذوى دوافع **الانتماء** القوى **وتفهم الآخرين** المرتفع على تحديد أى الأزواج تربطهما علاقة حب، وتزداد مقدرة الأفراد من ذوى دوافع السلطة العالية (جدارات **الأثر والتأثير**) على تمييز وضعية علاقات المشرِف والمشرَف عليه [٢٧] .

مراكز التقييم

من الممكن مراقبة العديد من التمارين اللفظية لمراكز التقييم وتشفيرها للجدارات :

• **تمارين سلة الوارد** : تقدم هذه التمارين لآخذى الاختبار مشاكل إدارية مثل : طلبات الإجازات التى يقدمها الموظفون ، أو قرارات حول توزيع الموارد ، أو نزاعات بين الزملاء فى العمل ، أو تهديدات من اتحاد العمال وما شابه ذلك. من الممكن تشفير استجابات الأشخاص **للبحث عن المعلومات** (محاولة الحصول على معلومات إضافية قبل التصرف) **والتفكير التحليلى (التعامل مع المشاكل بترتيب الأولويات والمنطق)**

والاهتمام **بالنظام واستخدام المفاهيم** (ذكر القواعد ومبادئ القرار المتبعة) أو حتى **خلق** المفاهيم (تمييز الأنماط الكامنة فى المشاكل المقدمة وتطوير سياسة شاملة للتعامل معها) .

- **تمارين ومقابلات الضغوط** : من الممكن وضع الأشخاص فى حالات مُجهدة للغاية واستفسارهم بشكل متعمق عن دوافعهم وتصرفاتهم. على سبيل المثال، فى أحد مراكز التقييم المشهورة التى كانت تختار جواسيس للعمل خلف خطوط العدو ، تم احتجاز المرشحين فى غرفة صغيرة ذات لمبة واحدة هزيلة ، ثم مررت لهم قصاصة مكتوب عليها أنه قد قبض عليهم فى منتصف الليل يصورون مستندات فى المركز الرئيسى للأعداء. وبعد بضع دقائق، حطم الباب أناس يرتدون زى جنود الأعداء والذين قاموا عندئذ باستجواب الأشخاص. هذه التمارين تختبر مهارات **التحكم فى الذات والتأثير تحت الضغوط** .

- **عروض الرؤية وخطابات الإستراتيجية** : يمكن إعلام الأشخاص أن لديهم ساعة لتجهيز عرض لمجلس الإدارة عن (أ) رسالة الشركة ومرتئياتها وإستراتيجياتها و(ب) رسالة المجموعة وإستراتيجيتها فى علاقتها بالشركة ، ويترك الأشخاص فى غرفة مزودة بشرائح شفافة من لوحات قلابة وأقلام والعديد من وسائل العروض، ثم تُشفر عروضهم لمهارات **الإعداد والتقديم الشفهى للعروض والأثر والتأثير وقيادة الفريق** .

- **مقابلة العمل** : يتم إعلام المرشحين أنهم قد يُختارون لواحدة من ثلاث وظائف، ويتلقون وصفاً مقتضباً من صفحة واحدة لكل وظيفة. ثم يطرح المستجوب السؤال التالى : "ما هى المعلومات الإضافية التى ترغب فيها بخصوص أى وظيفة؟" وتشفر إجابات الأشخاص **للبحث عن المعلومات** وإشارات **للحوافز** : هل يستفسرون عن الأمان الوظيفى وفرص التقدم وإمكانية الابتكار والمسئولية عن إدارة الآخرين؟ وبعد ما يستنفد الشخص ما لديه من أسئلة ، يعطيه المستجوب المزيد من التفاصيل والمعلومات (المفاجئة) عن كل وظيفة ثم يُسأل المرشح : أى الوظائف يفضل الآن ، وما إذا كانت لديه استفسارات أخرى؟ من الممكن إدراج إجابات المستجوب **للمرونة والتحكم فى الذات** [٢٨] .

• **تمارين المجموعة عديمة القائد** : يُعطى العديد من الأشخاص مشكلة أو أكثر مطلوب حلها فى فريق بحيث تحتاج إلى مساهمات من كل أعضاء الفريق (إجماعهم أحياناً) . قد تتعلق المشكلة بقسمة ميزانية محدودة أو كيفية إنهاء خدمات أو اختيار مورد. وقد يُعطى كل شخص دوراً معيناً (مثال : "أنت مدير الإنتاج وعليك أن تحصل على (٥٠,٠٠٠) ، دولار حتى يبقى المصنع الذى تشرف عليه قيد الإنتاج"). ثم تشفر استجابات الموضوعات لجدارات متعددة : **البحث عن المعلومات وتفهم الآخرين والأثر والتأثير والعمل الجماعى والتعاون وقيادة الفريق** (مثال : من الذى "يتحرك لملء الفراغ" وتولّى منصب القيادة - وما هو مدى نجاحه).

• **تمارين البحث عن الكنز** : يكلف الأشخاص بالحصول على أشياء مادية غير عادية (مثال : نسخة من كتاب جون كندى "ملامح الشجاعة")، وحقائق (مثال : معدلات الضرائب على الكسب فى لكسمبرج) تحت ضغوط زمنية حادة ، ثم تشفّر **الاستجابات للمبادرة والبحث عن المعلومات والثقة بالنفس** (الاستعداد لإجراء مكالمات مع أشخاص لم يسبق التعرف عليهم ودون سابق إعلام وتوجيه أسئلة سخيفة لهم).

• **مباراة إنتاج الأعمال** : يكلف الأشخاص بلعب أدوار مديرين ، أو عاملين فى مباريات أعمال تنافسية تحتاج إلى وضع الأهداف ، والاستخدام الكفء للموارد ، إنتاج مُصّنعات ذات مواصفات جودة عالية فى ظل ضغوط القيود الزمنية والمنافسة. و يُقيم "المديرون" والعاملون لجدارات **دوافع الإنجاز والاهتمام بالنظام والمبادرة والبحث عن المعلومات والأثر والتأثير والعمل الجماعى والتعاون وقيادة الفريق** .

• **الأدوار التمثيلية** : من الممكن أن يُطلب من الأشخاص أن يلعبوا أدواراً يقومون فيها بالتعامل مع عميل غاضب ، أو موظف تائه الفكر أو ضعيف الأداء ، أو يقومون بإقناع مشتر محتمل ، أو التفاوض مع مورد أو ممثل اتحاد أو موظف حكومة . من الممكن تصميم المشاهد التمثيلية لقياس العديد من الجدارات : **تفهم الآخرين والتوجه لخدمة العملاء والأثر والتأثير والعمل الجماعى والتعاون** والتوصل إلى حلول تحقق الربح لطرفى النزاع ("رابح - رابح").

• **تمارين توجيه ونصح الزملاء** : يكلف الشخص بدور المُوجّه ، ويُطلب منه أن يساعد زميلا حقيقياً على حل مشكلة ، أو تكملة بيانات تقييم بخصوصه ، ويُقيم الموجهون لجدارات **تفهم الآخرين والأثر والتأثير ونصح الآخرين وتوجيههم** .

من القواعد الأساسية لتصميم مراكز التقييم هى أن تكون التمارين أقرب ما تكون للأوضاع الحرجة الحقيقية التى سوف يواجهها الشخص فى عمله . (تعتبر الوقائع الحرجة لمقابلات الأحداث السلوكية مصدراً ممتازاً للتمارين الواقعية ؛ حيث إن تلك المقابلات تركز على أكثر الأوضاع صعوبة ، وهى تلك التى على ذوى أفضل أداء فى المؤسسة أن يتعاملوا معها الآن) وتتمتع مراكز التقييم بميزة عظيمة وهى أنها تتطلب سلوكاً توله المؤثرات ، فإذا كان أفضل تنبؤ لتصرف مستقبلى هو التصرف الماضى فى أحوال مشابهة، فإن على مراكز التقييم الواقعية أن توفر بيانات "عينة عمل" يمكنها أن تنبئ عن التصرف الفعلى فى الوظيفة .

البيانات الشخصية

من الممكن استخدام البيانات الشخصية للتنبؤ ببعض الجدارات. على سبيل المثال ، تم استخدام طرق تقييم الجدارات لدراسة "القدرة على التكيف خارج أرض الوطن" قدرة التنفيذيين المُرَسلين إلى بلدان أجنبية على التكيف والتفاعل مع ثقافات مختلفة. وقد قارنت العينة المعيارية الأفراد الذين تكيفوا وكانوا مرتفعى الفعالية ، وأحبوا مهامهم فى الغربة مع أولئك الذين كانوا غير فعالين ، وكرهوا أوضاعهم خارج بلادهم، فعادوا إلى بلدانهم. ولا عجب أن بعضاً مما ينبئ عن جدارات التكيف خارج الوطن يشمل الكثير من السفر التطوعى فى الصغر (مثال: "التجوال" فى أوروبا أثناء الدراسة) وعدد الأصدقاء والعلاقات فى بلدان مختلفة والتحدث بلغة أو لغات أجنبية ، أو الانتماء إلى عائلة مستقرة يستمتع كل أفرادها (الزوجان والأطفال) بمغامرات السفر إلى عديد من الأماكن التى لم يسبق أن رأوها من قبل [٢٩] .

التقديرات

تعتبر طريقة تقدير الأشخاص عن طريق المديرين والزملاء والمرءوسين والعملاء

والخبراء الخارجين (مقيمى الموارد البشرية) ، وحتى أفراد الأسرة (وهو ما يدعى عادةً بتقييم (٣٦٠°) ، ويقوم به الأفراد المحيطون بالشخص قيد التقييم) - من الطرق المتزايدة الانتشار لقياس الجدارات.

وتشمل بعض التقديرات ما يلى :

- **استبانات تقييم الجدارات** وهى أدوات مسح إحصائى تتطلب من الملاحظين المهرة أن يقيموا الشخص من وجهة جدارات هامة فى العمل . على سبيل المثال، من الممكن استخدام مقياس أبسط الفوارق الملحوظة للجدارة فى استبانة يسأل عن أفضل مستوى على المقياس ، ويصف كيفية التصرف الاعتيادى لشخص معين فى الوظيفة.

- **تصنيف (Q) للجدارة** : من الممكن تقديم مستويات الجدارة أو مستويات مؤشرات السلوك على بطاقات الفهرسة لمراقب ، ويطلب منه أن يصنفها تنازلياً من "أكثرها انطباقاً إلى أقلها انطباقاً" على الشخص قيد التقييم.

استبانة العميل : من الممكن أن يطلب من الزبائن أو العملاء أن يقيموا موظفى الموارد من ناحية سلوكيات "**التوجه لخدمة العملاء**" والجدارات المتعلقة : **تفهم الآخرين والمبادرة وتطوير الآخرين** .

- **الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعات (سيملوج)** : من الممكن تقييم جدارات **الإنجاز والانتماء والسلطة (الأثر والتأثير)** ، **والعمل الجماعى والتعاون وقيادة الفريق** باستخدام الملاحظة المنتظمة متعددة المستويات للمجموعات ، وهى مسح إحصائى يقيس السيطرة والاستجابات الإيجابية أو السلبية تجاه الآخرين والتوجه للوظيفة ، وكل التوافيق المحتملة لهذه الأبعاد ، وسوف يدرج الشخص ذو الجدارات المرتفعة فى العمل الجماعى والتعاون بصفة "إيجابى ومتوجه نحو الوظيفة"، وسوف يدرج قادة الفرق الفعالون بصفة "مسيطر وإيجابى ومتوجه نحو الوظيفة" الأمر الذى يشير إلى قيادة نشطة فى اتجاه الأهداف المشتركة [٣٠] .

- **النمط الإدارى** : تقيِّم استبانات النمط الإدارى التى يملؤها المرءوسون المديرين من

وجهة الأنماط الإدارية بالقسر والسلطة والانتماء والمشاركة الديموقراطية وتوفير القدوة ، فهى بذلك تقدم مقياساً لجدارات **الأثر والتأثير الإيجابى وقيادة الفريق** (الرسمية) **والعمل الجماعى والتعاون** ("المشاركة الديموقراطية") **وتطوير الاخرين** ("التوجيهية"). ولا ينبئ تقييم المديرين لأساليبهم الإدارية عن الأداء الفعال (٣١) .

- **مناخ المؤسسة** : يقيم المرءوسون مناخ المؤسسة الذى يشيعه المديرون فى مجموعات عملهم ، ويوفر هذا التقييم مقياساً جيداً لجدارات قيادة الفريق ، وقد دأب مرءوسو المديرين الأكثر فعالية على التعبير عن رضا وظيفى شخصى ومعنويات أعلى(٣٢) .

طرق المزاوجة بين الشخص والوظيفة

فى نظم إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة، تعتمد قرارات الاختيار والتعيين على الملاءمة أو المزاوجة بين متطلبات الوظيفة من الجدارات وبين جدارات الشخص ، والفرضية الكامنة وراء ذلك هى أنه "كلما ازدادت الملاءمة بين متطلبات الوظيفة وجدارات الشخص ازدادت معدلات أداء الفرد ومعدلات الرضا الوظيفى ." وبالتالى تنبئ معدلات الأداء والرضا الوظيفى المرتفعتان عن الاستبقاء لسببين : (١) أنه ليست ثمة حاجة إلى فصل ذوى الأداء الطيب و(٢) أن الموظفين الراضين وظيفياً أقل ميلاً للاستقالة.

ويوضح الشكل (١-١٨) مثالاً لمدى الملاءمة بين جدارات إخصائى فنى وبين الجدارات المطلوبة لوظيفته الأولى (كيميائى صناعى حديث التعيين)، ووظيفته الرابعة (مدير مصفاة نفط). يمكن اعتبار هذا الشخص مناسبًا لوظيفته الأولى التى تتطلب جدارات فرد مساهم ألا وهى التوجه للإنجاز والخبرة الفنية والمهارات العقلية ، غير أن المزاوجة بينه وبين الوظيفة الرابعة ليس ناجحاً.

إن مهاراته كفرد مساهم تفوق متطلبات الوظيفة الإدارية، زيادة على أنه يفتقر إلى مهارات **العلاقة بالآخرين والتأثير** على مستوى المؤسسة المطلوبة للنجاح فى الإدارة العليا.

هناك طريقتان حسابيتان للمزاوجة بين الشخص والوظيفة هما طريقة "الفارق المطلق الموزون "Weighted absolute difference، وطريقة "مقارنة الملامح



الشكل (١-١٨) ملامح ملاءمة الشخص للوظيفة



"Profile Comparison" [٣٣] طريقة الفارق المطلق الموزون توضح مدى الاختلاف بين الشخص وبين متطلبات الوظيفة فى كل جدارة ، ثم تضرب هذه الفوارق فى وزن يعتمد على أهمية كل جدارة. بعد ذلك تجمع الفوارق المطلقة الموزونة لجميع الجدارات. يوضح الجدول رقم (٢-١٨) حسابات الفارق المطلق الموزون لمزاوجة الشخص بوظيفة الكيميائى الصناعى ووظيفة مدير مصفاة النفط المبينة فى الشكل (١-١٨).

يستخدم أسلوب "الفارق المطلق الموزون" المزاوجة بين الشخص والوظيفة – القيم المطلقة لجدارات الشخص ومتطلبات الوظيفة من الجدارات : على سبيل المثال ، "المستوى الثانى" مقابل " المستوى السادس" على مقياس التوجه للإنجاز . أفضل مرشح هو الشخص ذو أقل فارق إجمالى من متطلبات الوظيفة من الجدارات .

الجدول (٢-١٨) تحليل المزاوجة بين الشخص والوظيفة بالقيم المطلقة الموزونة

الجدارة	احتياجات الوظيفة	درجة الشخص	الفارق	الوزن	القيمة المطلقة الموزونة
الوظيفة الأولى : كيمائى صناعى :					
الإنجاز	٩٠	٩٥	٥	٣	١٥,٠٠
الخبرة الفنية	٩٠	٨٠	١٠ -	٢	٢٠,٠٠
الذهنية	٩٥	٩٥	٠	٣	٠
التأثير	٥٥	٤٥	١٠ -	١	١٠
المجموع	٣٣٠				٤٥,٠٠
النسبة المئوية لعدم المواءمة (القيمة المطلقة الموزونة/إجمالى الوظيفة)				٪١٣,٦	
النسبة المئوية لعدم الملاءمة (١-عدم الملاءمة٪) .				٪٨٦,٤	
الوظيفة الرابعة : مدير مصفاة نفط :					
الإنجاز	٥٠	٩٥	٤٥	١	٤٥
الخبرة الفنية	٦٠	٨٠	٢٠	١	٢٠
الذهنية	٨٥	٩٥	١٠	٢	٢٠
التأثير	٨٥	٤٥	٤٠	٣	١٢٠
المجموع	٢٨٠				٢٥٠
النسبة المئوية لعدم الملاءمة (القيمة المطلقة الموزونة/إجمالى الوظيفة)				٪٧٣,٢	
النسبة المئوية لعدم الملاءمة (١-عدم الملاءمة٪) .				٪٢٦,٨	

لاحظ أن طريقة الفارق المطلق الموزون تحاسب الشخص الذى يمتلك من إحدى الجدارات أكثر مما تتطلبه الوظيفة من تلك الجدارة . إنه من البديهى أن تعادل الزيادة فى إحدى الجدارات (مثال : توجه للإنجاز مرتفع للغاية) - النقص فى جدارة أخرى عن متطلبات الوظيفة: أى أنه من المرتقب أن يقوم الشخص المستحوذ على الحوافز بتطوير جدارة تعوزه. غير أن محاسبة الشخص على كونه مؤهلاً أكثر من اللازم مصدرها شواهد تفيد أن الأشخاص الذين تفوق جدارتهم ما تتطلبه الوظيفة يولون

اهتمامهم للأوجه الخاطئة من الوظيفة. على سبيل المثال ، المهندس المشرف ذو **دوافع الإنجاز** الفائقة الارتفاع سوف يقضى معظم وقته فى حل مشكلات هندسية مثيرة بدلاً من القيام بواجبه فى الإشراف والإدارة .

تربط طريقة مقارنة الملامح [٣٤] بين متطلبات الوظيفة من الجدارات (تصنيف Q القائم على أساس الجدارات "الأكثر أهمية فى الأداء" إلى الجدارات " الأقل أهمية فى الأداء")، مع الترتيب المتوسط لدرجات جدارات الشخص (تصنيف Q القائم على أساس الجدارات "الأكثر دقة فى وصف الشخص" إلى" أقلها دقة فى وصف الشخص"، وفقاً لتقييم الشخص لنفسه وتقييم مديريه وزملائه له) ويكون أفضل المرشحين هو المرشح ذا أعلى ارتباط متبادل بين رتبة الشخص والوظيفة.

يوضح الجدول (٣-١٨) علاقات ترتيب الدرجات بين الشخص والوظيفتين - كيميائى صناعى حديث - والمستوى الرابع مدير مصفاة زيت ، والموضح فى الشكل (١-١٨). واضح أن هذا الشخص أفضل ملاءمة لوظيفة المساهم الفنى الفرد أكثر منه للمنصب الإدارى .

جدول (٣-١٨) طريقة مقارنة الملامح (الارتباط*) لتحليل المزاوجة بين الشخص والوظيفة

الجدارة	رتبة الشخص	رتبة الوظيفة الأولى	رتبة الوظيفة الرابعة
الإنجاز	١,٥	٢,٥	٤
الخبرة الفنية	٣	٢,٥	٣
الذهنية	١,٥	١	٢
التأثير	٤	٤	١
ارتباط ترتيب درجات الشخص بالوظيفة		٠,٨٥	٠,٥٥ -

* ارتباط سبيرمان لترتيب الدرجات مع وجود تعادل فى الإحصائيات غير الدالية فى علم السلوك ، سسيجال ١٩٥٦ ، نيويورك ، ماك جروهيل

تستخدم طريقة "مقارنة الملامح" الأهمية النسبية لجدارات الشخص مقارنة بمتطلبات الوظيفة. أفضل المرشحين هو الشخص صاحب أكبر علاقة ارتباط مع الجدارات المطلوبة للوظيفة ، وتظهر علاقات المزاوجة بين الشخص والوظيفة بأسلوب ارتباط الملامح – صحة المعايير بنسبة (٠,٣٩ – ٠,٩٨) مع أداء العمل ، وبنسبة (٠,٢٢) مع الرضا الوظيفى ، و (٠,١٩) مع معدلات التحول [٣٥] .

قد يستخدم مدير الموارد البشرية بيانات المزاوجة بين الشخص والوظيفة بطرق مختلفة .

التوظيف/الاختيار

تنبئ المزاوجة الجيدة بين الشخص ووظيفة الفرد المساهم فى المستوى الأول للفنيين/المتخصصين والموضح فى الشكل (١-١٨) – عن أداء متفوق وتشير إلى وجوب استخدام المرشح .

عادة ما تركز نظم التوظيف والاختيار المبنية على الجدارة على طرق الغربلة التى تفرز عدداً صغيراً من المرشحين الأقوياء من بين عدد كبير من المتقدمين للوظيفة بسرعة وكفاءة . ويشمل تقييم الموظفين الجدد تحديات خاصة ، وعلى موظفى الأفراد أن يغربلوا العديد من المتقدمين فى فترة زمنية وجيزة (مقابلات الثلاثين دقيقة)، قد يكون للمتقدمين من الجامعة رأساً القليل من خبرات العمل التى تصلح لتأسيس الأحكام ، وما إلى ذلك ؛ لذلك تركز نظم التوظيف المبنية على الجدارة على التعرف على عدد قليل من الجدارات الأساسية من ثلاث إلى خمس والتى تلبى المعايير الآتية :

- الجدارات التى سبق أن سنحت للمتقدمين فرصة لتطويرها وإظهارها إلى تاريخ الترشيح (مثال **المبادرة**) .

- الجدارات التى غالباً ما تنبئ عن نجاح طويل الأمد للمتقدم والتى يصعب تطويرها من خلال تدريب ينظمه صاحب العمل ، أو من خلال خبرة الوظيفة ، وتشمل هذه الجدارات السيادية مثل **التوجه للإنجاز** أو الاهتمام **بالأثر والتأثير** والتى يعتبر من الأجدى اقتصادياً الاختيار على أساسها عوضاً عن التدريب عليها. على سبيل المثال،

المؤسسة التى تستخدم أفراداً فنيين مساهمين قد ترغب فى تعيين (١٠٪) من المعينين الجدد وفق جدارات **الأثر والتأثير** ، وعن طريق اختيار مرشحين لا يتمتعون فقط بدرجات طيبة فى العلوم ، ولكن كانوا أيضاً قادة فرق رياضية أو قادة فى المنظمات الطلابية ، هذه المؤسسة سوف يكون لديها مجموعة من الموظفين الفنيين لهم جدارات تؤهلهم ليصبحوا مديرين فى المستقبل .

الجدارات التى يمكن تقييمها بموثوقية باستخدام مقابلات أحداث سلوكية قصيرة موجهة ومطورة لهذا الغرض. على سبيل المثال : إذا كانت جدارة **قيادة الفريق بالمشاركة** من الجدارات المطلوبة، فقد يسأل مجرى اللقاء : "حدثنى عن مناسبة جعلت فيه الفريق يقوم بعمل ما". ثم تشفر الإجابات **لبناء الإجماع** مقابل سلوكيات **التخاصم** .

تخطيط الاستخلاف والترقية

تشير المزاوجة الضعيفة بين الشخص والوظيفة الإدارية فى المستوى الرابع الموضحة فى الشكل (١-١٨) - إلى أن المرشح لا ينتظر منه النجاح فى الوظائف الإدارية ، وأنه لا ينبغى ترقيته .

لأساليب المزاوجة بين الشخص والوظيفة المبنية على الجدارة العديد من التطبيقات فى خطط الإحلال ، فمن الممكن مقارنة المرشحين بطريقة منتظمة على أساس "جودة الملاءمة" للوظيفة التى قد يشغلونها فى المستقبل . على سبيل المثال ، من القواعد الأساسية الناتجة من قانون (وبر) أن (١٥٪) فارقاً (زيادة أو نقصاً) بين جدارة الشخص والجدارة المطلوبة سوف يكون بالتحديد من بين "أبسط الفوارق الملحوظة" وينبغى أن ينبئ عن تعيين أو ترقية ناجحة. على حين أن فارقًا مقداره (١٥٪) إلى (٣٢٪) فى المزاوجة بين الشخص والوظيفة (اثنان من أبسط الفوارق الملحوظة) يشكل ترقية فيها تحد (أو تنازل واضح). وتكون المزاوجة بين الشخص والوظيفة الأكبر من ثلاثة من أبسط الفوارق الملحوظة (٣٢٪-٥٢٪) "تجاوزاً حقيقياً" لقدرات الشخص ، مع مخاطرة استبقاء لا يستهان بها ، نتيجة للفشل إذا كانت متطلبات الوظيفة تزيد على جدارات الشخص ، أو بسبب الملل إذا كانت قدرات الفرد تزيد على متطلبات الوظيفة .

التطوير-التدريب والمسار الوظيفى

تشير المقارنة بين جدارات الشخص والجدارات المطلوبة لوظيفة المستوى الرابع فى الشكل (١-١٨) إلى أنه يجب إرسال هذا الشخص إلى تدريب على مهارات العلاقات بالآخرين، وأن يسند إليه وظائف تتطلب جدارات **التعامل مع الآخرين والتأثير** (مثال : وظيفة تطويرية فى الموارد البشرية أو علاقات العمال)، أو أن يلحق بمعلم خاصmentor يُعرف عنه فى المؤسسة أنه "أستاذ محنك فى **سياسة المؤسسة**".

تعتمد برامج المسار الوظيفى والتطوير المبنية على الجدارة (الأنشطة التدريبية أو المهام التطويرية أو كلاهما) على الفجوات بين جدارات الموظف والجدارات المطلوبة للوظيفة الحالية ، أو المستقبلية كما يظهرها ذوو الأداء المتفوق فى هذه الوظائف . وكما يُظهر الشكل (١-١٨) فإن الجدارات المطلوبة للوظيفة تكون "قالباً" للتطوير ؛ حيث إنه من الممكن توجيه الموظفين الذين يُظهر التقييم أنهم يفتقدون جدارة ما إلى أنشطة تطويرية معينة مصممة ؛ لتعليمهم الجدارة المفقودة ، وتطوير أدائهم فى وظائفهم الراهنة ، أو إعدادهم للتقدم إلى وظائف أعلى مستوى فى المستقبل .

إدارة الأداء

يجب أن يكون لهذا الشخص أهداف محددة لتطوير جدارة **العلاقات بالآخرين** وجدارة **التأثير** خلال كل فترة أداء ، وأن يتم تقييمه على أساس تطوير هذه الجدارة فى كل مرة يتم فيها النظر إلى أدائه.

الأجر المبنى على الجدارة

يجب أن يكافأ هذا الشخص على تطوير مهارات **العلاقات بالآخرين** ومهارات **التأثير** عن طريق عرض ميزة أجر إضافى على المهارة يقدم للأشخاص الذين تطورت لديهم هذه الجدارة ، وظهرت فى أدائهم .

حالات : تأثير الاختيار المبنى على الجدارة على الأداء والاستبقاء

من الممكن للتجارب التى قارنت رجال المبيعات الذين تم اختيارهم على أساس الجدارات ، التى تم تقييمها باستخدام مقابلات الأحداث السلوكية مع مجموعة مراقبة تتكون من الأشخاص الذين تم اختيارهم باستخدام طرق أخرى، من الممكن لهذه التجارب أن توضح أن الاختيار المبنى على الجدارة يُنتج عائداً ملموساً على الاستثمار بزيادة الأداء والاستبقاء كما يوضح الجدول (٤ – ١٨) .

فى حالة المبيعات التجارية ، تم توظيف (٣٣) مندوب مبيعات باستخدام مقابلات الأحداث السلوكية ونموذج جدارة ، كما تم اختيار مجموعة مراقبة من واحد وأربعين رجلاً بدون إجراء المقابلات السلوكية . فى السنوات الثلاث التالية، بلغ عدد الذين استقالوا أو طُردوا من المجموعة المختارة عن طريق الجدارة خمسة مقابل سبعة عشر من مجموعة المراقبة . قام رجال المبيعات المختارون على أساس الجدارة بزيادة المبيعات بمتوسط (١٨,٧٪) كل ثلاثة أشهر مقابل متوسط زيادة قدرها (١٠,٥٪) لرجل المبيعات فى مجموعة المراقبة. وعلى مدار العام تجاوزت مبيعات المندوبين المختارين على أساس الجدارة (٩١,٣٧٠ دولاراً) أكثر من رجال مبيعات مجموعة المراقبة ، بصافى زيادة فى الدخل مقدارها (٢,٥٥٨,٣٦٠) دولاراً (٩١,٣٧٠ دولاراً × ٢٨مندوب مبيعات) .

جدول (٤–١٨) تأثير الاختيار المبنى على الجدارة على الأداء والتحول

مجموعة المبيعات	الأداء			التحول		
	المراقبة	الجدارة	الفارق ٪	المراقبة	الجدارة	الفارق ٪
تجارية	٪١٠,٥	٪١٨,٧	٪٧٨ +	٪٤١	٪١٥	٪٦٣ –
حاسب آلى	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	٪٣٠	٪٣٥	٪٩٠ –
مبيعات الجملة	الأساس	٪١٤	٪١٤+	٪٤٠	٪٢٠	٪٥٠ –
مبيعات التجزئة	٤,٢٠٠ دولار أسبوع	٥,٠٠٠ – دولار أسبوع	٪١٩+	٪٤٠	٪٢٠	٪٥٠ –
المتوسط			٪٣٧+			٪٦٣ –

فى الحالة الخاصة بتدريب مبيعات الحاسب ، قررت مؤسسة حاسب كبرى نقل عدة آلاف من كبار الموظفين ("الأفراد الذين يكلفون مصاريف" بمتوسط دخل سنوى قدره (٥٠,٠٠٠) دولار لكل فرد) ليُصبحوا رجال مبيعات ينتجون مالاً.

لم يكن لكل الأفراد "البيروقراطيين" الجدارة ليصبحوا فعالين فى المبيعات : كانت نسبة الخسائر الأولية من تدريب المبيعات (٣٠٪) أو (٢١٠) من أفراد الطاقم السبعمائة الذين يُرسلون إلى التدريب كل عام ، تم إنهاء خدمة مندوبى المبيعات الذين رسبوا ثلاث مرات متتابعة فى اختبارات نهاية الشهر، وذلك بعد أربعة أشهر. وبالتالى كان كل فشل يكلف المؤسسة بالنسبة للرواتب فقط (١٦,٦٦٧ × ٢١٠ راسبين = ٣,٥٠٠,٠٠٠دولار) فى السنة. (علماً بأن هذا الرقم متحفظ ؛ لأن الفوائد الإضافية للمتدربين وتكلفة التدريب (من مدربين ومواد ومصاريف إدارية) كانت مهدرة هى الأخرى).

طورت المؤسسة نموذج جدارة للناجحين من رجال المبيعات ، واستخدمته لغربلة طاقم التنفيذيين المتقدمين إلى تدريب المبيعات . كانت نسبة الخسائر من المجموعة التى تم اختيارها بناء على نموذج الجدارة هى (٣٪) أو (٢١) راسباً، وهو ما يشكل انخفاضاً قدره (٩٠٪) من التكاليف أى (٣,١٥٠,٠٠٠) دولار .

وفى الحالة الخاصة بمبيعات التجزئة تم اختيار (٥٠٪) من ستين موظفاً جديداً وفقاً لتقييم الجدارات باستخدام مقابلات الأحداث السلوكية وتم اختيار الـ (٥٠٪) الباقية باستخدام معيار البيانات الشخصية التقليدى (كان أحد المتطلبات "عشر سنوات خبرة فى المبيعات" ، مما جعل الاختيار مقصوراً بصفة أساسية على متوسطى السن من الذكور البيض ، الأمر الذى يعتبر تصرفاً متحيزاً). وفى العام التالى للاختيار كان معدل التحول فى المجموعة المختارة على أساس الجدارة (٢٠٪) (ستة أفراد)، ومتوسط المبيعات (٥,٠٠٠) دولار للأسبوع ، وكان معدل التحول فى مجموعة المراقبة ٤٠٪ (اثنا عشر فرداً) ، ومتوسط المبيعات (٤,٢٠٠) دولار للأسبوع. وبالتالى كانت فوائد الاختيار المبنى على الجدارة ما يلى :

- تجنب تكلفة التحول - ستة من مندوبى المبيعات تم استبقاؤهم بإجمالى تكلفة (١٢٠,٠٠٠) دولار (تكلفة استبدال الفرد الواحد = ٢٠,٠٠٠) دولار .
- زيادة الدخل - ثلاثين مندوب مبيعات × ٤٠ك دولار زيادة مبيعات فى السنة × ٥٠٪ الحد الإجمالى = (٦٠٠) ك دولار / سنة صافى الزيادة المساهمة.

  إجمالى فوائد سنة واحدة (٧٢٠,٠٠٠) دولار .
- كان العائد على (٣٠,٠٠٠) دولار استثمرت فى دراسة الجدارة ، وتدريب على اختيار الموظفين هو (٢,٣٠٠٪) علاوة على ذلك ، فإن نظام الاختيار القائم على الجدارة أدى إلى تعيين المزيد من الإناث والأقليات كمندوبى مبيعات (بدون خبرة مبيعات سابقة) مما يحل مشكلة إعطاء الأقليات حصصاً أوفر فى الشغل .

الهوامش

١ - Caldwell, D. F., & O'Reilly, C.A. (1990). "Measuring Person-job Fit with A Profile-comparison Process, **Journal of Applied Psychology**, 75 (6), 648-657; Caldwell, D. F. (1991, April 12), **Soft Skills, and Hard numbers : Issues in person-Job/person-organization fit,** Paper presented at the Personal Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontario, CA.

٢ - Lock, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction in M. Dunette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational psychology,** Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1328-30; Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), Employee-organization linkages: **The psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover,** New York: Academic Press; Caldwell (1991), op. Cit.

٣ - المراجع الآتية تقدم طرقًا لحساب الجدوى الاقتصادية لطرق الاختيار المختلفة بدلالة تكلفة إدارتها وصحة معاييرها.

Casio, W. F. (1982), **Costing human resources** : **The financial Impact of Behavior in Organizations,** Boston: Kent Publishing; Smith,

M. (1988). Calculating the Sterling value of selection, **Guidance and Assessment Review,** 4(1), Leicester, UK: British Psychological Society.

٤ - McClellend, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982), The leadership motive pattern and long term success in management, **Journal of Applied Psychology,** 67(6). 737-747.

انظر أيضاً

Boyle, S., (1988), Can behavioral interviews produce results? **Guidance and Assessment Review**, 4 (1), Leisester, UK: British Psychology Society.

٥ - Smith, M. (1988). Calculating the Sterling value of selection, **Guidance and Assessment Review,** 4(1), Leicester, UK: British Psychological Society; Boyle, S., (1988), Can behavioral interviews produce results? Guidance and Assessment Review, 4 (1), Leisester, UK: British Psychology Society.

٦ - Janz, T. (1982), Initial comparisons of patterned Behavioral Description interviews versus unstructured interviews, **Journal of Applied Psychology,** 67, 577-580.

Opren, C. (1985), "Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews" : A comparative study, **Journal of Applied Psychology,** 70 774-776.

Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980), The situational interview, **Journal of Applied Psychology,** 65, 422-427.

Latham, G. P., & Saari, L. M. (1984), "Do people do what they say"? Further studies on the situational interview, **Journal of Applied Psychology**, 69, 569-573.

أفاد (لاثام وسارا) عن بعض النجاح لمقابلات "العراف" للحالات التى سُئل فيها الشخص موضوع المقابلة عما سيفعله فى وظيفة معينة ، كان الجواب الصحيح هو ما كان سيفعله ذوو الأداء المتفوق فعلاً فى حالة الاختبار. لم تؤكد دراسات (ماك بير) لصغار الضباط فى جيش الولايات المتحدة وأصحاب الأعمال الحرة فى الأعمال الصغيرة نتائج بحوث (لاثام وسارا) . ونحن لازلنا نشعر بالمزيد من الثقة تجاه تقارير تصرف فعلى أكثر من تأكيدات افتراضية لما قد يفعله الشخص موضوع المقابلة.

٧ – Winter, D. G., & Healy, J. M. (1982), "An integrated system for scoring motives in running text": Reliability, validity, and convergence, Paper presented at the American Psychological Association, Los Angeles, 1981; Department of Psychology, Wesleyan University.

٨ – موثوقية موافقة التصنيف = ٢ × # الموافقات (عدد المرات التى أدرجت فيها الجدارة عن طريق كلا المشفرين)

عدد إدراج الجدارة عن طريق الرمز ١ ولكن ليس الرمز ٢ + عدد إدراج الجدارة عن طريق الرمز ٢ ولكن ليس الرمز ١

Boyatzis, R. E. (1982), **The competent manager: A model for effective performance,** New York: Wiley; Atkinson, J. W. (Ed.), (1958), **Motives in fantasy, action and society,** Princeton, NJ: Van Nostrand.

٩ – Lawton, G. W., & Borman, W. C. (1978), Constructing stimuli with known true scores for determining validity of rating scales, Proceedings: Sixth Annual Symposium on Psychology in the Department of Defense, Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Sciences and Leadership.

١٠ – Siegal, S. (1956), **Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences** (p. 229). New York: McGraw-Hill.

١١ – Rosenthal, R. (1973), "Estimating effective reliabilities in studies That Employ Judges, ratings", **Journal of Clinical Psychology**, 29, 1-4.

١٢ – A General refernce for published tests is Mitchell, J. V. (1985), **The Nineth Mental Measurements Yearbook** (Vols. I and II), Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press. Information about competency tests not otherwise cited is available from McBer and Company.

١٣ – Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (Eds.), **Practical Intelligence,** Cambridge, UK: Camberidge University Press.

Sternberg, R. J. (1986), **Intelligence Applied**, San Diego: Harcourt, Brace Jovanovich.

Goleman, D. (1981, January), "The new competency tests: Matching the right people to the right jobs", **Psychology Today**, 35-46.

١٤ – Atkinson, J. W. (Ed.) (1958), **Motives in Fantasy, Action and Society,** Princeton. NJ: Van Nostrand; Winter, D. G. (1973), **The power Motive,** New York : Free Press.

١٥ - Bandura, A. (1986), **Social Foundations of Thoughts and Action: A social cognitive theory**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: "self-efficacy" coding system; Seligman, M. (1991).Learned optimism, New York: Konopf: "depressive explanatory style" coding system; Jacobs, R. (1991), **Moving up The corporate Ladder: A longitudinal Study of Motivation, Personality and Managerial Success in Women and Men**, doctoral desertation, Boston University: Boston: McBer: "helplessness" (lack of power)coding system.

١٦ - McClellend, D. C. (1975), Power: **The Inner Experience,** New York: Irvington.

١٧ - Lawrence. P. R., & Lorsh. J. W. (1967, November-December), "New management job: The integrator", **Harvard Business Review**, 45 (6), 142-151; Kolb, D. A. and Boyatzis, R. E. (1970), "On the dynamics of the helping relationship", **Journal of Applied Behavioral Science,** 6(3), 267-289.

١٨ - Winter, D. G., McClellend, D. C., & Stewart, A. J. (1981), **A new Case for The liberal Arts,** San Francisco: JosseyBass.

١٩ - Piotrowski, Z. A., & Rock, M. (1963), **The Perceptanalytic Executive Scale,** New York: Grune & Strantton.

٢٠ - Seligman, M. (1990), op. Cit.

٢١ - يعتبر المرجع التالى استعراضًا جيدًا لقوائم الاهتمامات المهنية :

Davis, R. (1991), Vocational interests, values and preference, in M. D. Dunnette & L. M. Hough (1991), **Handbook of Industrial and Organizational psychology** (Vol. 2), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

٢٢ - تشير نظريات ضبط العمل إلى أنه لا ينبغى الربط بين قوائم حصر الاهتمام المهنى وبين الأداء، وفقاً للتعريف ، أداء مجموعة معيارية من الأفراد الباقين فى صنف وظيفى يوزع طبيعياً. على كل حال فقد أظهرت دراستنا أن ذوى الأداء المتفوق عادة ما تكون لديهم درجات تفضيل وظيفى أعلى بصورة ذات دلالة إحصائية من ذوى الأداء المتوسط ، وتنص فرضيتنا على أن عينات المقارنة من ذوى الأداء المتوسط تشمل أفراداً ليسوا ملائمين مؤقتًا للوظيفة ولن يستمروا فيها. هؤلاء الأفراد يخفضون متوسط التفضيل الوظيفى لعينة ذوى الأداء المتوسط، مقدمين فارقاً إحصائياً ذا دلالة بين مجموعتى المتوسطين والمتفوقين .

٢٣ - Wiley, R., (1990), "**MIS Managerial and Technical Jobs: Measured competency differences"**, Boston: Hay Management Consultants.

٢٤ - Page, R. C., & DePuga, I. S. (1992, May 2), **Development and Cross-cultural Applications of a Competency Assessment Questionnaire,** Paper presented at the Seventh Annual Conference for Industrial and Organizational Psychology, Montreal, Quebec.

٢٥ - Litwin, G., & Stringer, R. (1968), **Motivation and Organization Climate,** Boston: Harvard Business School Research Press.

٢٦ - Rosenthal, R., "Archer, D., Koivunmaki, J. H., DiMatteo, M. R. & Rogers, P. (1974 January), "Assessing Sensitivity to Non-verbal Communications: The PONS test, **Division 8 Newsletter",** Washington, DC: American Psychological Association.

٢٧ - In Sternberg, R. J. (1986), **Intelligence Applied** (pp. 303-315), San Diego: Harcourt, Brace Jovanovich.

٢٨ - Bray, D. W. (1991) **Assessment Center Methodology in Evaluating Personal Characteristics,** Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontario, CA.

٢٩ - Mansfield, R. S. (1982), Review of empirical studies on overseas adjustment, in R. S. Mansfield (1982), **Advanced Intercultural Relations Workshop,** Boston: McBer.

٣٠ - Bales, R. F., & Cohen, S. P. (1979), SYMLOG, New York: Free Press.

٣١ - McBer. (1991), **Managerial Style Inventory technical manual,** Boston: McBer.

McClellend, D. C., & Burnham, D. H. (1976, March-April), "Power: The Great Motivator, **Harvard Business Review**, 159-166.

٣٢ - McBer. (1991), **Organizational Climate Survey Technical Manual,** Boston: McBer. See also studies reported in McClellend, D. C., & Burnham, D. (1976) Op.cit.

٣٣ - Page, R. (1991), **Job-person Similarity, Minneapolis, MN:** Hay Management Consultants.

قام "باج" بمراجعة ستة عشر خوارزمًا للمزاوجة بين الشخص والوظيفة ، واستنتج أن طريقة "أقل الفوارق" قدمت نتائج مساوية لطرق أكثر تعقيداً مثل مسافة (إيوكليدين) أى ما يعرف بأسلوب (دى) الذى تمت التوصية به فى مقالة :

Cronbach, L. J., G. C. (1953), "Assessing similarities Between Profiles", **Psychological Bulletin,** 50, 456-473.

٢٤ - Caldwell, D. F., & OReilly, C.A. (1990), Measuring person-job fit with a profile-comparison process, **Journal of Applied Psychology,** 75 (6), 648-657; Caldwell, D. F. (1991, April 12), **Soft skills, Hard Nimbers: Issues in person-job fit,** Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontarion, CA.

٢٥ - Caldwell, D. F. (1991). Op. Cit.

الفصل التاسع عشر
إدارة الأداء [1]

تعريف

نظام إدارة الأداء هو الدورة الموضحة فى الشكل (١-١٩) لمديرين يعملون مع مرءوسيهم من أجل :

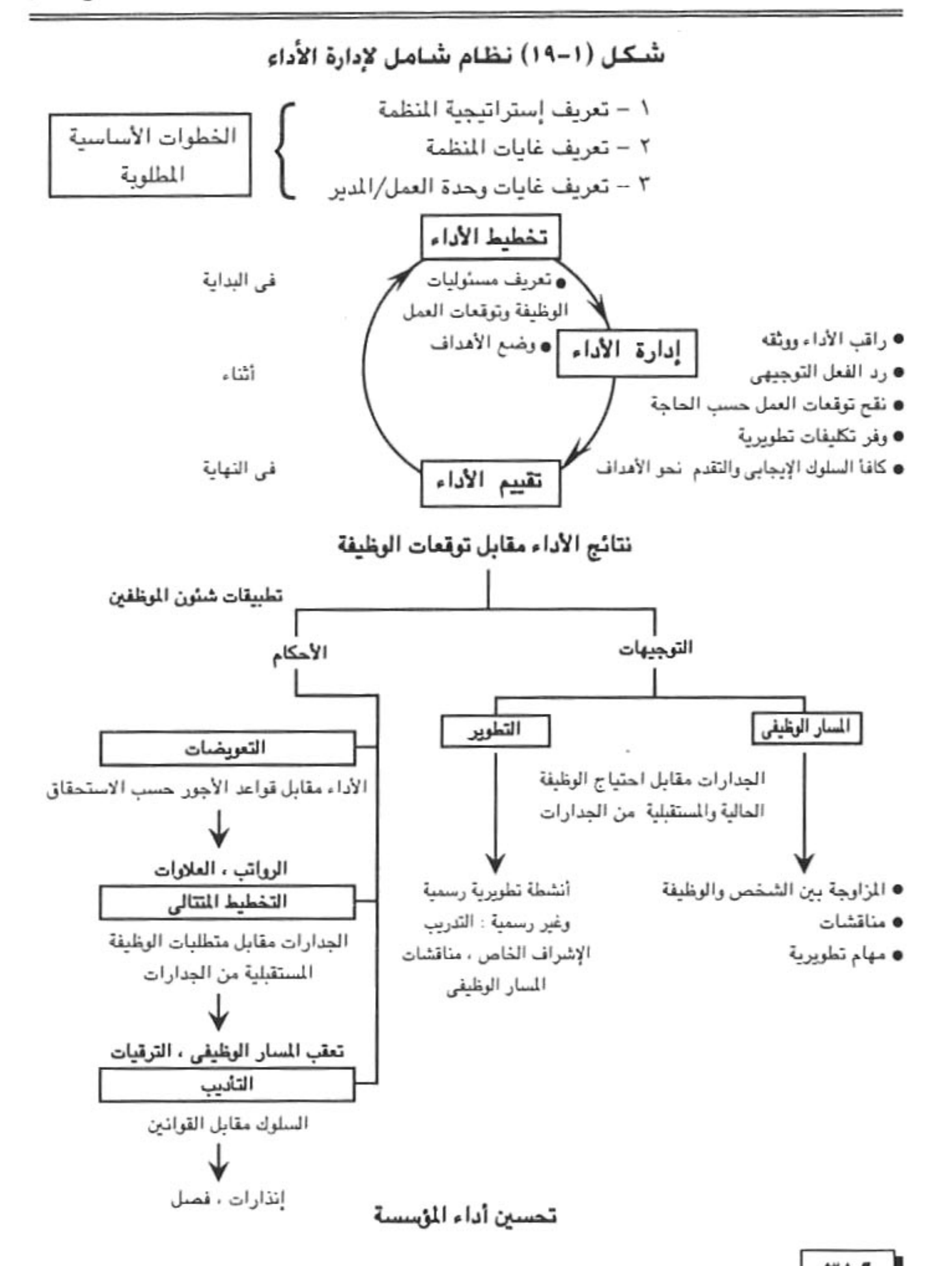
١ - *تخطيط الأداء* : تعريف مسئوليات الوظيفة وتوقعات العمل، ووضع الغايات أو الأهداف لفترة الأداء .

٢ - *التوجيه/الإدارة* : تقديم التغذية المرتدة والتأييد ومساندة التطوير خلال فترة الأداء .

٣ - تقييم *الأداء* : تقييم الأداء رسمياً فى نهاية فترة الأداء.

ويُقدم تقييم الأداء معلومات للوظائف الأخرى فى دائرة الموظفين :

- *التعويضات* : تحديد الراتب الثابت أو المرتبط بالأداء.
- *التخطيط المتتابع* : التعرف على المرشحين لإحلال أصحاب المناصب الأخرى (الأعلى عادة) .
- *التأديب* : تصرفات تعليق أو إنفاذ العقوبة.
- *التطوير* : التدريب والمهام الوظيفية وعلاقات التلمذة المهنية التى تزيد من جدارات الموظف .
- *المسار الوظيفى* : التخطيط لمهام وظيفية مستقبلية مصممة لإعطاء الموظفين خبرات أو جدارات خاصة أو كلتيهما .


شكل (١-١٩) نظام شامل لإدارة الأداء
الخطوات الأساسية المطلوبة
١ - تعريف إستراتيجية المنظمة
٢ - تعريف غايات المنظمة
٣ - تعريف غايات وحدة العمل/المدير
تخطيط الأداء
في البداية
• تعريف مسئوليات الوظيفة وتوقعات العمل
• وضع الأهداف
إدارة الأداء
أثناء
• راقب الأداء ووثقه
• رد الفعل التوجيهي
• نقح توقعات العمل حسب الحاجة
• وفر تكليفات تطويرية
• كافأ السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف
تقييم الأداء
في النهاية
نتائج الأداء مقابل توقعات الوظيفة
تطبيقات شئون الموظفين
التوجيهات
الأحكام
المسار الوظيفي
التطوير
الجدارات مقابل احتياج الوظيفة الحالية والمستقبلية من الجدارات
• المزاوجة بين الشخص والوظيفة
• مناقشات
• مهام تطويرية
أنشطة تطويرية رسمية وغير رسمية : التدريب الإشراف الخاص ، مناقشات المسار الوظيفي
التعويضات
الأداء مقابل قواعد الأجور حسب الاستحقاق
الرواتب ، العلاوات
التخطيط المتتالي
الجدارات مقابل متطلبات الوظيفة المستقبلية من الجدارات
تعقب المسار الوظيفي ، الترقيات
التأديب
السلوك مقابل القوانين
إنذارات ، فصل
تحسين أداء المؤسسة

نظام إدارة الأداء المبنى على الجدارة

ركزت نظم إدارة الأداء فى السنوات القليلة الماضية ، على الأداء – أى ماهية السلوك ، ونعنى بذلك النتائج المتعلقة بالكم المالى والإنتاجية والجودة التى تم الحصول عليها فى الماضى القريب. كان التركيز على **المكافآت** (علاوات مبنية على الأداء ، جوائز التميز).

أما فى الحاضر فإن العديد من المنظمات قد أصبحت مهتمة بإدارة **الجدارة** وتقييمها ، أى بكيفية الأداء ؛ إنهم يسعون وراء تقييم أكبر للنوعية موجهاً إلى **المستقبل** ومركزاً على **التطور** .

يقدم مدخل الجدارة مفهومًا مختلفًا لإدارة الأداء ، حيث ينظر إلى الأداء من منظور الجدارات التى يستخدمها الموظف فى العملية لتحقيق نتائج العمل .

ويطلق على نظام تقييم الأداء الذى يشمل تخطيط كل من نتائج الأداء وسلوكيات الجدارة وإدارتها وتقييمها – "نموذج مختلط" لإدارة الأداء ، أو مدخل "الإدارة الكلية للأداء". تقوم النماذج المختلطة بتقييم كل من الأداء والجدارة ومكافأتهما ، أى ما قام الموظف فعلاً فى العام الماضى "بتقديمه تجاه التزاماته الأساسية"، وكيفية قيامه بذلك: الخواص التى أظهرها والتى تنبئ عن أداء متفوق فى وظيفته الحالية أو المستقبلية.

يوضح الشكل (٢-١٩) كيف أن الأداء والجدارة متوازنان فى النماذج المختلطة. فى الوظائف التنفيذية ، قد يلقى تحقيق نتائج الأداء وزناً مقداره (٩٠٪) ، على حين يلقى إظهار سلوكيات الجدارة وزناً مقداره (١٠٪) فقط ، وعلى الطرف الآخر فإن نموذج التقييم لمنصب خدمى قد يولى الجدارة وزناً مقداره (١٠٠٪) ، أما فى المناصب المساعدة ؛ فقد تُعطى الغايات الأدائية وزناً متساوياً لكل من النتائج وإظهار سلوكيات الجدارة .

فى أغلب النماذج المختلطة ، يستخدم تحقيق نتائج الأداء استخداماً كمياً ، ويكون متوجهاً نحو الماضى ومرتبطاً بأهداف الوحدة . كما يكون مبنياً على المدى القصير ، ويتم استخدامه فى اتخاذ قرارات التعويضات . على حين يتسم تقييم الجدارات بالنوعية أكثر (على الرغم من أن مقاييس أبسط الفوارق الملحوظة المقترحة فى الفصول من الثالث إلى التاسع يمكنها قياس الجدارات قياساً كمياً لا نوعياً) ، ويكون مبنياً على

الشكل (٢-١٩) أسلوبا التقييم : وفقاً للأداء . ووفقاً للجدارة

فى "النماذج المختلطة" يتم اعتبار كل من الأداء و الجدارات

الأداء ("الأجور وفقاً للنتائج") (٥٠٪-٩٠٪)	الجدارات ("الأجور وفقاً للمهارة") (١٠٪-٥٠٪)
* "ماهية" الأداء . * كمى : مرتبطة بأهداف الوحدة . * إطار زمنى قصير: سنة واحدة، الأداء الماضى . * متوجه نحو المكافأة .	* "كيفية" الأداء . * يهتم بالنوعية أكثر . * إطار زمنى أطول: المستقبل ، الأداء فى الوظائف الحالية والمستقبلية . * متوجه نحو التطوير (تغيير السلوكيات) .

مدى أكثر بعداً ومتوجهًا نحو المستقبل ، ويستخدم من أجل تطوير المرءوسين والتخطيط للمسار الوظيفى .

أمور منظماتية

• تشمل المشاكل الراهنة التى تشير إلى الحاجة إلى إدارة أداء مبنية على الجدارة ما يلى :

النظر إلى مواصفات أداء الوظيفة ومعايير التقييم على أنها غير متساوية وغير عادلة للأسباب التالية :

* يجب على إحدى مجموعات العمل أن تنجز على مستوى أعلى من مجموعات أخرى مساوية لها ؛ حتى تحصل على تقييم طيب أو مكافأة.

* يُقيَّم العمال على أساس منحنى الجرس، لذلك يقيم معظمهم على أنهم متوسطون أو دون المتوسطين، بغض النظر عن المستوى الحقيقى لأدائهم.

* النتائج المتوقعة لا تخضع لتحكم العمال، (مثال استخدام مؤشر إنتاجية مثل "أطنان حديد عن كل سكرتير").

* للموظفين تأثير بسيط على وضع أهداف الأداء.

• ينظر المديرون والموظفون إلى تقييم الأداء على أنه "أعمال ورقية" بيروقراطية لا تؤخذ بجدية ؛ لأن لها تأثيراً بسيطاً على أداء الموظف وتطويره.

• لا يرى الموظفون فائدة فى نظم تقييم الأداء ؛ لأنها لا تعالج اهتماماتهم بخصوص تطوير المهارة أو التقدم فى المسار الوظيفى .

• لنظام تقييم الأداء أثر بسيط على الإدارة الحقيقية لا يؤدى إلى قيام المديرين بوظائفهم بصورة أفضل ، أو إلى تطوير موظفيهم ، أو تقديم التغذية المرتدة لهم بصورة أفضل .

• نظام تقييم الأداء لا يعكس أو يعضد إستراتيجية المنظمة ؛ لأنه يفشل فى توجيه سلوكيات الموظفين إلى الأولويات الإستراتيجية مثل الجودة أو الخدمة.

• تقديرات الأداء مبالغ فيها ، إذا قيم (٩٥٪) من القوة العاملة "٤ (جيد جداً)" على مقياس من (١) إلى (٥) فإن تقديرات الموظفين لا تكون ذات فائدة لقرارات الترقية أو خطط إحلال الموظفين.

وتعتبر "النماذج المختلطة" للأداء ونظم إدارة الأداء المبنية على الجدارة مناسبة لما يلى :

• *أجواء الغموض* : فى أجواء الغموض والتغيير السريع، عندما تكون النتائج خارجة عن نطاق تحكم الموظفين ؛ فإن الأحداث الخارجية غالباً ما تهمش النتائج المادية للأهداف ، وتجعلها غير ذات أهمية (مثال: أهداف مبيعات النفط فى العام الذى انخفضت فيه الأسعار من ٣٥ إلى ١٥دولاراً للبرميل). فى مثل هذه الحالات، فإنه يجب أن يعتمد التقييم على ما إذا كان الموظفون قد بذلوا كل ما فى وسعهم ، وعما إذا كانوا قد أظهروا السلوكيات الصحيحة ، وليس على تحقيق النتائج المرجوة ، وكلما كان تحكم الموظفين فى النتائج أقل كان من الواجب تقييم الأداء على أساس التعبير عن الجدارات .

• *وظائف الخدمات النوعية ووظائف الخدمات العملية* : فى الوظائف التى ليست لها نتائج قابلة للقياس ، فإن المهارات النوعية – أى الجدارات – هى أفضل مؤشر لأداء الموظف . بالنسبة لطاقم الضيافة فى الطائرة ، فإن الجدارات السلوكية مثل : الابتسام ،

والابتهاج المستمرين دون كلل مع الراكب المتعب أو المستاء ، أو الاحتفاظ بالهدوء فى الطوارئ كل هذه هى نتاج الوظيفة ، وكلما ازداد نتاج الوظيفة ذاتية ازدادت أهمية تقييم سلوكيات الجدارة .

- *الفرق ذاتية الإدارة :* فى مجموعات العمل الجماعى، قد تكون نتائج الجهود الفردية أقل أهمية من المساهمة فى ميكانيكية العمل الجماعى ، وبذلك تصبح جدارات العمل الجماعى والتعاون والمقدرة على العمل بشكل جيد مع مجموعات مختلفة من الأفراد – متزايدة الأهمية فى قوى العمل المتنوعة فى المنظمات العالمية ، وحتى فى وظائف الفرد المساهم الفنية والتخصصية ، فإن "سلوكيات الوطنية المنظماتية" تنبئ عن الأداء المتفوق. على سبيل المثال ، فى دراسة لمبرمجى الحاسب الآلى ، كانت ثلاثة سلوكيات للوطنية المنظماتية (مثال : الاستعداد للبقاء بعد ساعات العمل لمساعدة زميل على إنهاء مشروع) مسئولة عن (١٣٪) من الخلاف فى أداء العمل محسوباً بالقيمة الدولارية له (عشرة مقاييس للمقدرة الفنية كانت مسئولة عن (٦٣٪ – ٦٨٪) من الخلاف)[٢] . كلما زادت أهمية أداء الفرق مقابل أداء الفرد ازدادت أهمية تقييم سلوكيات العمل الجماعى والتعاون للعامل الفرد .

- *الوظائف المقصود بها تطوير الأداء المستقبلى :* كلما ازداد تأكيد غايات الوظيفة أو المنظمة على تطوير مهارات الموظف (مثال وظائف المديرين تحت التدريب)، كان من الواجب بناء التقييم على إظهار هذه المهارة (الجدارة).

- *التغيرات فى الإستراتيجية المنظماتية أو التركيز أو الأسواق :* فى الأجواء والمنظمات المتغيرة ، قد تكون مقدرة الموظف على المساهمة المستقبلية فى الشركة أكثر أهمية من أدائه السابق . قد تكون مثلاً المقدرة على بيع منتجات جديدة للمؤسسة فى السوق الأوربية المشتركة أكثر أهمية من بيع منتجات قديمة فى السوق المحلية . إن أغلب نظم إدارة الأداء متوجهة نحو الماضى، وكلما ازداد تركيز المؤسسات على الأداء المستقبلى ازدادت أهمية تركيز نظم تقييم الأداء على التطوير وتقييم الجدارات .

خطوات تطوير نظام إدارة أداء مبنى على الجدارة

١ - تحديد الجدارات المطلوبة للأداء المتفوق فى الوظائف الحالية أو المستقبلية (الجدارات المطلوبة لتطبيق تغيير إستراتيجى مرغوب فيه).

يجب على نظام إدارة الأداء أن يحفز الموظفين إلى القيام بأداء أفضل مما يقومون به حالياً بالفعل ؛ حتى يضمن تحقيق **قيمة مضافة** . يوضح الشكل (٣-١٩) مصفوفة نظام إدارة أداء مبنى على الجدارة تُعطى الموظفين قالباً للأداء المتفوق. تقارن هذه المصفوفة النتائج "الفعلية" وأولويات المهام والسلوكيات ومستوى الجدارة للموظف بنظائرها لدى ذوى أحسن أداء ("الأداء المرغوب") فى الوظيفة.

٢ - تطوير "نموذج إدارة أداء مختلط" لتقييم نتائج الأداء ، وسلوكيات الجدارة التى تنبئ عن الأداء فى الوظيفة .

٣ - تدريب المديرين والموظفين على إدارة الأداء (مثال : التوجيه من أجل تحسين الأداء). ويشمل توجيه الأداء ما يلى :

أ - الاتفاق بين المدير والموظف على مستوى الموظف الحالى من الجدارة ، ومن أسهل الطرق لتقييم مستويات الجدارة للموظف هو استخدام تقييم "٣٦٠ درجة" الذى يقوم به "المحيطون" بالموظف (أى الرئيس وعينة من القُرناء والمرءوسين والعملاء الذين يعرفون عمل الموظف جيداً) ، ثم تتم مقارنة متوسط هذه التقييمات بتقييم الموظف الذاتى لجدارته.

الشكل (٣-١٩) إدارة الأداء

	النتائج	المهام/السلوكيات ذات الأولوية	الجدارات
المرغوب (متفوق: الـ ١٠٪ الأوّل)	١,٥ س	------------------- -------------------	------------- -------------
الفعلى (المقبولة)	س	------------------- -------------------	------------- -------------

ب - تعرف الموظف على المستويات "المرغوبة" من الجدارة والتى عليه تطويرها للوصول إلى الأهداف التى رسمها بخصوص أدائه أو تطويره الوظيفى .

جـ - الاتفاق على "عقد" بين الموظف والمدير على :

- أهداف تطوير جدارات الموظف والخطوات التى عليه اتخاذها لتحقيق ذلك .
- المساعدة والمساندة التى سيقدمها المدير للموظف .

يُبنى أسلوب التوجيه هذا على مبادئ نظرية "التغير المبنى على التوجيه الذاتى"، والتى تنص على أن الكبار يتغيرون فقط عندما :

- يشعرون أن من صالحهم أن يقوموا بذلك .
- يشعرون بعدم الرضا تجاه وضعهم الحالى أو مستوى أدائهم ("الفعلى").
- يتضح لهم الوضع "المرغوب" أو مستوى الأداء المرغوب .
- تتضح لهم الخطوات الممكن اتخاذها للانتقال من الوضع الفعلى إلى الوضع أو مستوى الأداء المطلوب .

وتُحوّل نظم تقييم الأداء المبنية على الجدارة تركيز التقييم من نتائج المنظمة المتحققة إلى السلوكيات والجدارات التى تظهر لدى الموظف ، ويتخذ تشخيص مشكلة التعامل مع الأداء الضعيف وحلها هذا الشكل : "إذا لم تكن النتائج على المستوى المرغوب، أعط أولوية أعلى لهذه المهام الوظيفية ، وأظهر هذه السلوكيات فى مناسبات أكثر وطور هذه الجدارات" (أى اتخذ أولويات المهام والسلوكيات ومستويات الجدارة لذوى أحسن أداء فى الوظيفة - قدوة) .

إن لإضافة الجدارات إلى نظم إدارة الأداء تضمينات هامة للإدارة ؛ حيث يلزم المديرون أنفسهم صراحة بإعطاء الموظفين تدريباً رسمياً وتوجيهاً وأنشطة أخرى لتطوير الجدارة خلال فترة الأداء .

وأهم عنصر فى تطبيق نظام إدارة أداء مبنى على الجدارة هو تدريب المديرين على تقديم هذا التوجيه والمساعدة التطويرية. (تظهر الدراسات لنظم إدارة الأداء الفعالة

دائماً أن التدريب من المدخلات الهامة) (٣) . ويساعد تدريب الموظفين أيضاً على الوصول إلى فهم للطريقة التى يعمل على تحقيقها نظام تقييم الأداء ، وإلى إدراك وتقييم دورهم أنفسهم، وكذلك إلى فهم حول التعاقد مع مديريهم بخصوص أنشطة تطوير الجدارات .

حالات

المضيف الجوى

رأت شركة طيران أوربية أن تطور نظام تقييم أداء مبنى على الجدارة للمضيفين الجويين ، لتحديد أفضل ممارسات الخطوط الجوية **لخدمة العملاء** ، وتم التعرف على سبع جدارات : **التأثير الشخصى والعناية بالعملاء والمرونة والكفاءة وإدارة العملاء والعمل الجماعى والتكيف** . وتم إنشاء مقاييس لأبسط فوارق الملاحظة من أربع نقاط لكل جدارة انطلاقاً من الأحداث الواقعية لمقابلات الأحداث السلوكية للمضيفين الجويين المتفوقين والمتوسطين . ويوضح الشكل (٤-١٩) مقياس "**العناية بالعملاء**".

جدارة

العناية بالعملاء : الاهتمام بتقديم خدمة فورية كيِّسة ولطيفة لجميع العملاء، إضافة إلى القدرة على تفهم اهتماماتهم ومشاعرهم وتفسيرها ، والثقة بالقدرات الذاتية على تقديم هذه الخدمة .

قام مديرو الخدمات الجوية وخبراء تقييم مستقلون لا يعرفهم المضيفون الجويون - بالسفر بانتظام كركاب لملاحظة المضيفين ، وتسجيل تعاملاتهم فى الوقائع الحرجة مع العملاء (كان للمقيمين حرية خلق حالات صغيرة من حالات مراكز التقييم. على سبيل المثال: صَدْم المضيف بحيث تجعل القهوة تنسكب عليه للنظر فى كيفية تعامل المضيف مع الحالة) .

تحتوى استمارات تقييم الأداء على كل من مقياس الجدارة ، ومساحة لتسجيل شواهد تقييم الحالة الحرجة ، كذلك يتم تدريب المقيمين لعقد جلسات تقييم أداء مبنى على الجدارة، وإعطاء التغذية المرتدة ، وتوجيه مضيفى الطائرة لتحسين أدائهم .

شكل (٤-١٩) مقاييس الدرجات المبنية على السلوك

" أبسط الفوارق الملحوظة " مع أمثلة سلوكية

١ - لا يتبين طلبات العملاء ، لا يظهر الاحترام والابتهاج بانتظام ، قليل السعى للاستجابة . قد يظهر نقصاً فى اللباقة أو الثقة.

تصرف تقليدى	أمثلة للأحداث الحرجة
• يستخدم نبرة تعبر عن مشاعره السلبية ، خصوصاً الغضب ، والاستياء ، الخ • يسمح لمشاعره الشخصية بالتدخل فى عمله . • يعطى إجابات سلبية للعملاء دون محاولة المساعدة (مثال : "ليس لدينا أماكن للتعليق"). • يتسبب فى رسائل الشكوى التى يكتبها العميل .	١.............................. .... ٢.............................. ....

٢ - يظهر الاحترام والبهجة دائماً للعملاء . يفهم ما تجلى من حاجياتهم، يثق فى قدرته على مساعدتهم وتقديم الخدمة لهم.

تصرف تقليدى	أمثلة للأحداث الحرجة
• يحب أن يرى عملاء سعداء . • يمزح مع العملاء الذين يرحبون بذلك (ويستطيع أن يتبين الفارق) . • يبنى الألفة مع العملاء . • يطمئن العميل المتوتر . • يعلم أفضليات العملاء الذين اعتادوا امتطاء هذه الرحلات .	١.............................. .... ٢.............................. ....

٣ - يظهر الأدب والبهجة دائماً ، ويقوم بجهد خاص للتواكب مع احتياجات العملاء، باستطاعته تفسير العلامات غير اللفظية فى الاتصال ، ويشخّص احتياجات العميل التى لم تعلن صراحة. يظهر الثقة فى قدراته الذاتية فى الحالات الجديدة غير الروتينية ، ولكنه ليس متغطرساً أو مفتعلاً.

تصرف تقليدى	أمثلة للأحداث الحرجة
• يوضح كل شيء بالتفصيل للعميل الخائف، ويبقى معه ليطمئنه . • يعود بانتظام للاطمئنان على عميل معين . • ينظر إلى أوجه العملاء بحثاً عن علامات الانزعاج أو الاضطراب ..الخ أثناء الركوب .	١.............................. .... ٢.............................. ....

تابع شكل (٤ - ١٩)

٤ - يظهر الاحترام والمرح تجاه العملاء دائماً حتى عند العمل تحت الضغوط . يفسّر السلوكيات غير اللفظية من بين الإشارات اللفظية، لديه تجربة حقيقية سابقة فى تحديد حاجيات العملاء، والثقة التامة فى قدراته الذاتية على التعامل مع الأوضاع الصعبة، ينقل الحماس عن وظيفته وعن خطوط الطيران.

تصرف تقليدى	أمثلة للأحداث الحرجة
* يهدئ العميل الثائر، ينتهى به إلى شعور طيب تجاه الرحلة. * يتوقع المشاكل المحتملة الحدوث ويتخذ تصرفات وقائية (مثال : يبذل قصارى جهده لتمكين القاصرين الذين هم دون مرافق للجلوس فى مقصورة القيادة)، يسحب الحلقة من العلبات للعملاء المسنين والمقعدين، يدل العملاء المسنين على دورات المياه وكيفية تشغيلها دون أن يطلب منه ذلك * يتلقى خطابات شكر من العملاء.	١.. .... ٢.. ....

الفنيون المتخصصون ومديرو شركات البترول

أجرت إحدى كبريات شركات البترول التى تستخدم اختياراً وتدريباً مبنيين على الجدارة استبانة للموظفين ؛ لتحدد المعلومات التى يرغب الموظفون فى أن تجد مكانها فى مراجعات أدائهم. طلب الموظفون بيانات تجيب عن خمسة أسئلة:

١ - ماذا حققت فى فترة الأداء؟ أى ما هى النتائج الملموسة التى حققتها؟

٢ - كيف قمت بذلك؟ أى ما هى الجدارات التى أظهرتها؟ وما هى نقاط القوة والضعف ؟

٣ - ما هو ترتيبى بين زملائى من ناحية الأداء والجدارة؟

٤ - ما هى الأفاق التى أمامى؟ ما هى احتمالات مسارى الوظيفى؟ ما هى فرص الترقية والحركات الوظيفية الأفقية ، أو الوظائف التى يمكننى أن أؤديها فى السنوات الخمس المقبلة؟

٥ - ما الذى أحتاج إلى تطويره من أجل :

أ) أن أكون أفضل أداءً فى وظيفتى .

ب) تأهيل نفسى لوظيفة مستقبلية .

واستنتجت المؤسسة أنه "إذا كانت الجدارات أداة اختيار صحيحة، فإنها من الأولى أن تكون أداة تقييم صحيحة" . وبالفعل بدأت فى تطبيق نظام تقييم أداء مصمم للإجابة عن هذه الأسئلة الخمسة . تم تطوير نماذج جدارة شاملة للأفراد المساهمين من الفنيين المتخصصين والمديرين.

تم تقييم جميع الأفراد المساهمين على ست جدارات ، **المبادرة والثقة بالنفس والاهتمام بالكفاءة (أى الإنجاز) والعمل الجماعى والمهارات الفنية والمعلومات و «التحمس للعمل»** .

وتم تقييم ثمانية سلوكيات جدارة لدى المديرين هى : **وضع مقاييس عالية - تأييد اتخاذ المخاطر - الاتصال المفتوح -تنمية العمل الجماعى - التفويض والتمكين - التوجيه والتطوير - التنويه والمكافأة - وإدارة المجموعات المتباينة** (الأقليات والأجانب) **بكفاءة.**

تم استخدام هذه الجدارات فى الاختيار عند التوظيف من الجامعة، كما تم تقديمها فى البرامج التدريبية، وتم التأكيد عليها فى مدخلات تطويرية على مستوى المؤسسة مبنية على الاستبانات الإحصائية ، وتم تتبعها فى نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسة. تم تكامل جميع برامج الموارد البشرية (ما عدا التعويضات) اعتماداً على الجدارات التى اختارتها الشركة لتغيير ثقافتها من مناخ سلطوى مبنى على الأوامر والتحكم، إلى مناخ يُمكِن الموظفين ويشجع الابتكار ومبادرة أصحاب الأعمال الحرة .

مُصنِّع السيارات

أراد مُصنِّع سيارات يقوم بتطبيق مجموعات العمل ذاتية الإدارة أن يطور نظام تقييم للأداء لتقييم جدارات **العمل الجماعى والتعاون** لدى الموظفين ، وكان العنصر الأساسى فى إستراتيجية المؤسسة التخلص من العلاقات العدائية مع الاتحاد ، واستبدالها

بثقافة تركز على الفريق ، يعمل فيها كل الأفراد معًا ، من أجل تصنيع سيارة على مستوى عالمى . قررت المؤسسة أن تقيس النتائج المادية الملموسة (مقاييس الإنتاجية والجودة) على مستوى الفرق لا على مستوى الأفراد ، مع اعتبار (٥٠٪) من تقييم الفرد مبنياً على تقييمات ثلاثة إلى خمسة زملاء يراجعون ويقيمون إظهاره لخمس جدارات :

١ – **ممارسة المشاركة فى الفريق** : يتصل بأعضاء الفريق الآخرين ، يتقاسم المعلومات ، ويحل الخلافات ، ويطور مهارات بقية الزملاء .

٢ – **إظهار مهارات حل المشاكل والمهارات التحليلية** : يحلل الأوضاع، يتبين المشاكل المحتملة ، ويخلق حلولاً بديلة ويتوصل إلى قرارات.

٣ – **إظهار سلوكيات أصحاب الأعمال الحرة** : يأخذ مخاطرة محسوبة عن طريق التحول عن السلوكيات المعتادة والطرق المعهودة عند الحاجة ، يتكيف بسهولة مع التغيير ، يؤجل المكافأة الفورية من أجل تحقيق أهداف طويلة المدى للمؤسسة.

٤ – **الإسهام فى قدرة المؤسسة التنافسية** : يتصرف من أجل خفض التكاليف ، زيادة الجودة ، واستخدام التقنيات من أجل الحصول على التفوق فى التنافس.

٥ – **إظهار مهارات قيادية** : يقدم توجيهات **"قيادة الفريق"** للآخرين ، يعطى قدوة حسنة للآخرين ، ويقنعهم بأسلوب إيجابى ، ويسهل على الآخرين تقديم جهود إسهامية فى المؤسسة.

علاوة على هذه الجدارات ، يتعرف كل موظف على أربع إلى ست مسئوليات مصحوبة بمعايير تقييم الأداء فى كل واحدة ، هذه المعايير هى الأساس لـ (٥٠٪) المتبقية من تقييم الفرد.

وتنقسم دورة إدارة الأداء فى هذه المؤسسة إلى أربع مراحل :

١ – اجتماع الموظفين مع منسق الفريق ("كبير العمال" سابقاً) واتفاقهم على المسؤوليات الأربع أو الست المناطة بالموظفين ، وكذلك اختيار اثنين إلى أربع مراجعين سيصبحون فريق تقييم للموظفين . من الممكن أن يأتى المراجعون من أى جزء من المؤسسة ، أو حتى من المقاول أو المورد أو مؤسسات العملاء.

٢ – إكمال المراجعين أوراق عمل التقييم عن الموظف المُقيم .

٣ – عقد منسق الفريق اجتماعاً مع فريق التقييم ، والوصول إلى إجماع على درجات الموظف بخصوص جدارات الوظيفة ومسؤولياتها الخمس . تسجيل المنسق الدرجات النهائية ، إعدام أوراق عمل المراجعين الأفراد .

٤ – مقابلة المنسق مع الموظف ليشرح تقييم المراجعين ، وتوقيعه والموظف ورقة عمل التقييم وتأريخها . تسلم كل منهما نسخة .

يتلقى منسقو الفرق تدريباً على كيفية إعطاء تغذية مرتدة فعالة تركز قواعد العملية على الغرض التوجيهي للنظام : "الغرض من كل هذه العملية هو تزويدك بالمساعدة والقواعد التوجيهية التي تحتاج إليها ؛ لرفع مهاراتك وأدائك إلى أعلى مستوى ممكن".

والسمة غير العادية لنظام تقييم الأداء هذا هي استخدام تقييمات الزملاء للجدارات كجزء رسمي من التقييم .

الهوامش

كانت سنة ١٩٩١ أول ظهور لهذا الجزء من هذا الفصل :

١ - Spencer, L. (1991), Performance management systems. In M. Rock & L. A. Berger (Eds.), (1991), **The compensation Handbook,** New York: McGraw-Hill.

٢ - Orr, J. M., & Sackett, P.R.(1989), "The role of Prescribed and Nonprescribed Behaviors in Estimating the Dollar Value of Performance" **Journal of Applied Psychology,** 74, 34-40.

٣ – انظر المراجعة في : Spencer (1991), op. cit .

الفصل العشرون
تخطيط الاستخلاف

تعريف

تخطيط الاستخلاف هو نظام مستمر لاختيار موظفين مؤهلين جاهزين للانتقال إلى وظائف حساسة بالمؤسسة وقتما تصبح شاغرة . حيث يتم استخدام طريقة المزاوجة بين الشخص والوظيفة بين الموظفين الحاليين والوظائف المستقبلية ، التى من الممكن أن يشغلوها. جرت العادة فيما مضى أن يكون مستوى هذه الوظائف المستقبلية عبارة عن مركز أعلى ، ولكن فى المناخ الحالى لتخفيض العمالة والتغييرات التنظيمية السريعة ؛ فإن تخطيط الاستخلاف قد يكون لشغل وظائف حساسة أعلى أو على نفس المستوى أو حتى أقل من مستوى الوظيفة التى يشغلها الموظف حالياً . لقد بدأ تخطيط الاستخلاف يمس الانتقال إلى وظائف جانبية باطراد (مثل الانتقال إلى تخصص آخر، فريق عمل ، أو منطقة جغرافية أخرى).

وتشمل المعايير العادية لنظام تخطيط الاستخلاف الناجح ما يلى :

١ - تحديد مرشح داخلى مؤهل ، ويستحسن تحديد مرشحين ليكونا جاهزين لتولى أى وظيفة حساسة عندما تصبح شاغرة .

٢ - سجل ترقيات ناجحة (أو أى تعيينات أخرى فى الوظيفة) : لا يخفق سوى القليل من الأفراد .

٣ - عدم ترك المؤسسة بسبب "نقص الفرص [1]" إلامن القليل من ذوى الأداء المتفوق.

تخطيط الاستخلاف المبنى على الجدارة

تتعرف نظم تخطيط الاستخلاف المبنية على الجدارة على احتياجات الجدارة للوظائف الحساسة ، ثم تتقصى جدارات المرشحين ، وتُقيم المُزاوجات المحتملة بين الشخص والوظيفة ، ثم تقوم "خرائط التعاقب" للمسارات الوظيفية بالتعرف على

الوظائف "المغذية" الأساسية للمناصب الجانبية ، أو الأعلى ضمن نفس العائلة الوظيفية أو عبر عائلات الوظائف .

يوضح الجدول (١-٢٠) سبعة مستويات شاملة تغطى تخصصات الموظفين التنفيذيين والمساعدين وإدارة الفرق/المشروعات التى تستخدم فى المقياس ب-الاتساع الإدارى لجدارة الخبرة [٢] . تعتبر الوظائف فى أى مستوى معين مراكز تغذية للدرجات الأعلى على السلم وللنقل الجانبى إلى مراكز فى عائلات وظائف أخرى .

يقيم نظام تخطيط الاستخلاف المبنى على الجدارة عدد الموظفين فى أى وظيفة مغذية ممن لديهم (أو بمقدورهم أن يطوروا) الجدارات اللازمة لأداء طيب فى وظائف حساسة مستهدفة. وهناك طريقتان للقيام بذلك :

جدول (١-٢٠) هيكل تنظيمى شامل : الوظائف والمستويات المغذية

التنفيذيون	المساعدون	الفرق/المشروعات
١ - الفرد المساهم : * خبير متمرس * حديث التعيين	١ - الفرد المساهم : * خبير متمرس * حديث التعيين	١ - الفرد المساهم : * خبير متمرس * حديث التعيين
٢ - مشرف الصف الأول : مجموعة عمل متجانسة .	٢ -قائد إخصائيين : ينسق أعمال الإخصائيين الآخرين.	٢ -قائد فريق/مشروع: دون تبعية دائمة .
٣ - إدارة : يشرف على إدارة عدة وحدات عمل يديرها مشرفون مرؤوسون.	٣ - مدير الوظائف: (المالية/ الموارد البشرية) لوحدة أعمال صغيرة	٣ -مدير مشروع: ينسق قادة الفرق/ المشاريع للعديد من مجموعات العمل .
٤ - العديد من الأقسام : يدير مصنعًا ، منطقة، العديد من الأقسام، مديرى الوظائف .	٤ -العديد من الوظائف: (مثال المالية والإدارية)	٤ -مدير مشروع كبير: يدير مديرى مشاريع آخرين .
٥ - وحدة أعمال : الرئيس أو المدير العام .	٥ -مدير وظائف أعلى: لقطاع أعمال (نائب الرئيس للمالية، نائب الرئيس للتسويق.	٥ -مدير منتج ضخم: ينسق جميع الوظائف - البحوث والتطوير التسويق، التصنيع، الموارد البشرية.
٦ - شعبة : يدير العديد من وحدات . الأعمال (مثال مجموعة نواب الرئيس لمؤسسة كبيرة).	٦ -مسئول تنفيذى لمؤسسة: نائب الرئيس (مثال: رئيس المكتب المالى).	٦ -مدير مشروع عملاق : (١٠٠) مليون دولار وأكثر (مثال: وكالة ناسا، مشتريات الأسلحة.
٧ - رئيس تنفيذى لمؤسسة عملاقة منظمة ضخمة ومعقدة متعددة الأقسام .		

الطريقة الأولى تتمثل فى مقارنة جدارات شاغلى الوظيفة المغذية مع متطلبات الوظيفة المستهدفة من الجدارات كما تم فى الشكل (١-١٨) والجدولين (٢-١٨) و (٣-١٨) لمزاوجة الكيميائى الصناعى مع وظيفتى الفرد المساهم ومدير وحدة إنتاجية .

أما الطريقة الثانية فتتمثل فى مقارنة متطلبات الوظيفة المغذية من متطلبات الجدارة مقابل احتياجات الجدارة للوظيفة المستهدفة باستخدام طريقتى الفارق المجرد الموزون، ومقارنة الملامح المشروحتين فى الفصل الثامن عشر . من الممكن استخدام أى من الطريقتين لاحتساب نسبة مئوية ، أو إحصائيات ملائمة تُظهر التشابه أو الفوارق فى الجدارات المطلوبة لكل من الوظيفتين . على سبيل المثال يوضح الجدول (٢-٢٠) العوامل المشتركة بين الوظائف فى ثلاثة مستويات فى ثلاث عائلات وظيفية .

تجدر الإشارة إلى بعض الملاحظات المهمة على هذه البيانات : الأولى ، أن المستوى الأول من وظيفة المساعدة الفنية (أقل المنازل فى مراكز المستوى الأول) يعتبر على نفس درجة الأفضلية أو أكثر أفضلية للمزاوجة مع المستوى الثانى لوظائف مدير التصميم والبرامج والمشروعات (من ناحية تكليف الشخص بمهام وظيفية من أجل تطوير الجدارة) ، وذلك مقارنة بوظائف المستوى الأول فى تلك العائلات الوظيفية نفسها. (ويرجع ذلك إلى أن موظفى المساعدة الفنية لديهم اتصال أكثر بالعملاء ، وتوجه أكبر للخدمة ، وهذا يجعلهم مديرى تصميم وبرامج ومشروعات أفضل).

أما الملاحظة الثانية ، فمفادها أن وظائف المستوى الثانى للمديرين فى أى عائلة وظيفية تعتبر على نفس درجة الأفضلية فى المزاوجة ، ومن ثم فى الإعداد لوظائف المستوى الثالث فى أى عائلة وظيفية .

والملاحظة الثالثة تقول إنه بينما توجد فجوة كبيرة بين متطلبات المستويين الأول والثانى من الجدارات ، فإن الفارق طفيف بين متطلبات المستوين الثانى والثالث من الجدارات. هل هذه وظائف مختلفة فعلاً؟ عندما تُظهر مقارنة ملامح الوظيفة فوارق طفيفة بين المستويات فى التسلسل الهرمى لوظيفة ما، فإن ذلك يوحى بأن تلك المنظمة لديها العديد من المستويات الإدارية .

الجدول (٢-٢٠) مقارنة ملامح الجدارات المطلوبة للوظائف فى ثلاثة مستويات فى ثلاث عائلات وظيفية

	المستوى الثالث		
	التصميم	البرامج	المشروعات
المستوى الثانى			
التصميم	٠,٧٧	٠,٧٧	٠,٧٥
البرامج	٠,٧٢	٠,٧٩	٠,٧١
المشروعات	٠,٧٩	٠,٧٩	٠,٨٢
	المستوى الثانى		
	التصميم	البرامج	المشروعات
المستوى الأول			
التصميم	٠,٤٥	٠,٤٤	٠,٥٦
البرامج	٠,٥٣	٠,٥٣	٠,٦٤
المشروعات	٠,٣٩	٠,٢٥	٠,٥٠
المساعدة الفنية	٠,٥٦	٠,٦٠	٠,٦٥
الارتباط الإجمالى وفقاً للمستويات			
ارتباط وظائف المستوى الأول بوظائف المستوى الثانى : ٠,٦٩			
ارتباط وظائف المستوى الثانى بوظائف المستوى الثالث : ٠,٩٢			

ملاحظة : معدل من دى . إف. كالدويل. مهارات بسيطة ، أرقام حقيقية : موضوعات فى مزاوجات الشخص-الوظيفة/الشخص-المنظمة، ورقة عمل مقدمة فى مؤتمر اختبار الأفراد لشرق كاليفورنيا - مؤتمر الربيع . أونتاريو ، كاليفورنيا ، ١٢ أبريل ١٩٩١.

أمور منظماتية

تشمل الأمور التى تشير إلى الحاجة إلى نظم تخطيط متتالٍ مبنية على الجدارة – ما يلى :

* *اعتبار نتائج الترقية أو التعيين سيئة* : الكثير من الذين تتم ترقيتهم أو نقلهم إلى مسئولياتٍ جديدة يفشلون أو يتركون وظائفهم . من الأمثلة التقليدية ترقية أفضل رجال المبيعات إلى رتبة مدير ، أو أفضل الفنيين المتخصصين إلى مشرف ، ثم اكتشاف أنه يفتقر إلى المهارات الأساسية للمنصب الجديد مثل التأثير وتفهم الآخرين .

* *الحاجة إلى نقل الأفراد الفنيين/المتخصصين المعاونين إلى وظائف الإدارة التنفيذية أو التسويق* : أو نقل المديرين مرة أخرى إلى أدوار الأفراد المساهمين فى مؤسسة تقوم بتقليص دور الإدارة الوسطى. وقلما تعرض المؤسسات "البسيطة السهلة" ترقيات رأسية أو فرص مسار وظيفى ، مما يؤدى إلى الكثير من الاستخلاف الجانبى . أما فى المؤسسات التى تنحو إلى تخفيض العمالة ، قد يكون السؤال فى مسألة الإحلال هو ، أى المديرين حافظ على جدارته الفنية والتخصصية بحيث يمكنه العودة إلى دور الفرد المساهم .

* *تطلب التغيرات المنظماتية موظفين من ذوى الجدارات المختلفة* : إذ يحتاج تدويل المؤسسات إلى موظفين لديهم الجدارات للعمل فى أماكن مختلفة من العالم. وتحتاج المنظمات المخصخصة إلى تحديد مَن مِن بيروقراطىّ الحكومة لديهم دوافع الإنجاز ؛ ليصبحوا أصحاب مشاريع ورجال أعمالٍ؟ وتحتاج المؤسسات الراكدة إلى موظفين من ذوى جدارات أصحاب المشاريع المبتكرين ؛ ليتمكنوا من البقاء فى الأسواق بمنتجات ذات دورة حياة أقصر، ومع منافسين عالميين سريعى التحرك ، وتحتاج المؤسسات التى تقلص حجمها إلى أن تقرر مَن يبقى ومَن يذهب ، و أى مِن الموظفين لديه الجدارات ليشغل الوظائف التى تتطلب الاستمرار على "نفس حجم العمل بأفراد أقل" فى المنظمة الجديدة الأصغر حجماً؟

• الإدماج والمشتريات وإعادة الهيكلة تستوجب من الشركات التى استطاعت أن تظهر بعد زوال غيرها - أن تقرر مَن من الموظفين الحاليين مطلوب لأى من الوظائف فى الهيكل الجديد؟ وعادة ما يتولد عن الاندماجات بين الشركات المتشابهة - مؤسسة ذات قسمين للتسويق ومجموعتين من مندوبى المبيعات ، وأطقم مكررة فى وظائف متعددة، وتأتى كفاءة المزج من تقليص العدد المزدوج من الرؤوس. وكما هو الشأن بالنسبة للشركات التى تعمل على تقليص حجمها ، فإن مسألة الأفراد الذين سوف يستبقون ، والأفراد الذين سيطلب منهم المغادرة تحددها الجدارات التى يمتلكها بعض الموظفين لشغل الوظائف المستقبلية ولا يمتلكها البعض الآخر.

مراحل تطوير مشاريع تخطيط الاستخلاف المبنية على الجدارة

١ - *التعرف على الوظائف الأساسية* : عادة ما يتضمن التعرف على تلك الوظائف، سواءً فى الهيكل الحالى أو المستقبلى للمنظمة - تحديد إستراتيجيات المؤسسة ، الوظائف الحساسة المستهدفة ذات القيمة المضافة ، الوظائف الأساسية المغذية لهذه الوظائف المستهدفة . ولا تحيد أغلب المؤسسات إلا حياداً بسيطاً عن المستويات السبعة الموضحة فى الشكل (١-٢٠) للعائلات الوظيفية الفنية التخصصية أو المساعدين الوظيفيين أو مديرى المشاريع/الفرق . ويكون التقدم الرأسى فى عائلة وظيفية كما يلى :

أ - *الفرد المساهم* : عادة ما يقسم إلى مجموعتين فرعيتين : المعينين الجدد والخبراء المتمرسين .

ب - *مشرفو الصف الأول الوظيفى* : يدير مجموعة متجانسة من الأفراد المساهمين (مثال : ينتقل من مهندس إلى رئيس مهندسين ، أو من مبرمج إلى قائد فريق تطوير برامج حاسب). بالنسبة لعائلات وظيفة التنفيذيين الفنيين/المتخصصين ووظيفة المشروعات فإن هذا المستوى قد يكون متخصصاً قيادياً فى محل قائد مؤقت للفريق ، فهو يساعد ويكمل أعمال المتخصصين الآخرين ، ويعمل كناصح ومعلم خاص لصغار الموظفين ، ولكنه لا يحظى بتبعية مستمرة.

جـ - *مديرو الإدارات أو الوظائف أو المشاريع* : المديرون الذين يديرون مشرفين أو يرأسون قادة المتخصصين فى العديد من مجموعات العمل.

د - *مديرو العديد من الإدارات أو الوظائف* : الذين يديرون العديد من مديرى الإدارات أو الوظائف أو المشروعات (مثال مدير مصنع أو مدير منطقة أو المدير المالى والإدارى).

هـ - *مدير عام وحدة أعمال* : مثل رئيس المديرين التنفيذيين لمؤسسة صغيرة (دخل سنوى أقل من ١٠ ملايين دولار) ، المدير الوظائفى الأعلى ، مثل نائب رئيس التسويق أو المالية لمؤسسة متوسطة الحجم (١٠-١٠٠مليون دولار دخل سنوى) أو مدير مشروع ضخم.

و - *مدير عام الأقسام* : مثل رئيس المديرين التنفيذيين لمؤسسة متوسطة الحجم (دخل ١٠-١٠٠ مليون دولار) ، أو المدير الوظيفى الأعلى فى مؤسسة كبرى (دخل أكبر من ١٠٠مليون دولار) أو مدير مشروع عملاق .

ز - *رئيس المديرين التنفيذيين* لمنظمة كبيرة معقدة ومتعددة الأقسام.

٢ - ***تطوير نماذج جدارة للوظائف الحساسة المستهدفة وللوظائف المغذية*** : عادة ما يشمل هذا تطوير نماذج جدارة لكل وظيفة ، ويتكون النموذج من عدة درجات فى سلم عائلة وظيفية . تحلل مقابلات الأحداث السلوكية التى تعقد مع أربعة متفوقين ومتوسطين اثنين فى كل مستوى ؛ لتحديد الجدارات المطلوبة للأداء المتفوق فى المستوى ، وللتعرف كذلك على كيفية تغير الجدارات أو نموها مع تقدم الموظف على السلم (٣،٤) .

٣ - ***تقييم المرشحين (وشاغلى الوظائف الحالين مقارنة بجدارات الوظائف المستهدفة):***
كما فى برامج الاختيار المبنى على الجدارة ، فإن الخطوات المرحلية هى :

(أ) تحديد طرق التقييم المناسبة اقتصادياً .

(ب) تدريب المقيمين على تقييم المرشحين (والشاغلين) لكل وظيفة مستهدفة ، ومن الممكن أن يتطلب التقييم لتخطيط الاستخلاف قدراً كبيراً من الموارد ؛ لأن كل مستوى أدنى فى المنظمة يُنزل إليه لتقييم الأفراد فى الوظائف المغذية يزيد من حجم قاعدة التقصى ((متوسط مدى الأشراف) × عدد المستويات). على سبيل المثال ، إذا كان مدى الإشراف سبعة موظفين فى وظيفة مغذية لكل وظيفة مستوى أعلى، فإن النزول إلى مستوى أدنى واحد يحتاج إلى سبعة تقييمات فى مستويين أى : ٧×٧=٤٩ تقييماً، وثلاثة مستويات: ٧×٧×٧ =٣٤٣ تقييماً.

٤ - ***اتخاذ قرارات بالنسبة لشاغلى الوظيفة والمرشحين*** : يُقيم شاغلو الوظيفة على جدارتهم للقيام بأعمالهم واحتمالات الترقى للوظائف الأعلى فى المستقبل . وعادة ما يصنف الأفراد على أنهم :

(أ) قابلون للترقى : (١) جاهزون الآن ، أو

(٢) قابلون للتطور (أى من الممكن أن يكونوا جاهزين مستقبلاً إذا طوروا بعض الجدارات المحددة إلى المستوى المطلوب فى الوظيفة المستقبلية المرشحين لها).

(ب) غير قابلين للترقى : (١) أكفْاء فى وظائفهم الحالية، أو

(٢) مؤهلون للنقل الجانبى لوظائف أخرى.

(جـ) غير أكْفاء : غير أكْفاء فى وظيفتهم الحالية ، وغير مناسبين لوظائف أخرى فى المؤسسة بالصورة التى ستكون عليها مستقبلاً. هؤلاء الأفراد مرشحون للتقاعد المبكر أو الاستغناء.

إذا لم تجد المؤسسة موظفاً واحداً قابلاً للترقى أو للتطور إلى وظيفة حساسة، فإن البديل الوحيد هو توظيف مستخدم جديد يمتلك الجدارات المطلوبة .

٥ - ***تطوير نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية :*** غالباً ما يحتاج تخطيط الاستخلاف فى عدد غير قليل من المناصب إلى نظام آلى لمعلومات الموارد البشرية ؛ من أجل متابعة حاجيات جميع الوظائف من الجدارات وجدارات الأفراد الذين يتم تقصيهم ، وتقييم المزاوجات المحتملة بين الشخص والوظيفة.

٦ - ***تطوير نظام مسار تطويرى/وظيفى(اختيارى) :*** يولد تخطيط الاستخلاف الحاجة إلى نظم مبنية على الجدارة للمسارات التطويرية للوظيفة . ما أن يتفهم الموظفون متطلبات الجدارة للوظائف الأعلى والفجوات بين جدارتهم وبين الجدارات المطلوبة فى الوظيفة التى يتطلعون إليها - فإنهم يطالبون بالتدريب أو بمهام تطويرية أخرى لسد الفجوة. وعلى نفس الشاكلة ، فإنه ما أن تنتبه المنظمة إلى الجدارات التى تحتاج إليها لتصبح ناجحة ، والفجوات بين هذه الحاجيات وبين إمكانيات الطاقم الموجود أو المتوقع - فإنها تسعى إلى الاختيار أو التطوير لملء هذه الفجوة .

حالة (٥)

قامت إحدى شركات التأمين الإقليمية التى كانت تعانى من حصة تسويقية متقهقرة فى مناخ شديد التغير مالياً - بتطبيق برنامج تخطيط استخلاف مكون من ست نقاط هى :

١ - تحديد الاتجاه الإستراتيجى للمؤسسة.

٢ - تحديد تبعات إستراتيجية المؤسسة بالنسبة لقادتها.

٣ - تقييم الجدارات التى يتمتع بها رئيس المديرين التنفيذيين (وصاحب المؤسسة) أو التى كان يفتقد إليها.

٤ - التعرف على أبعاد الجدارات الهامة التى يحتاج إليها الأعضاء الآخرون فى الإدارة العليا من أجل أن تنجح المؤسسة فى إستراتيجياتها.

٥ - تقييم مديرى القمة بالمؤسسة مقارنة بهذه الجدارات .

٦ - اتخاذ الإجراءات : قرارات الجلب والتطوير والإنهاء.

قرارات إستراتيجية

كانت إستراتيجية المؤسسة هى النمو وتنويع الأعمال، والتوسع خارج كونها شركة إقليمية خاصة ، وغير فاعلة وذلك بواسطة ما يلى :

* تطوير منتجات وخدمات جديدة لتحسين الموقف التسويقى .

* تطوير تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات متشابهة فى أجزاء أخرى من الولايات المتحدة وحول العالم ؛ من أجل الحصول على المنتجات والخدمات الجديدة وتبادل بيعها.

مقتضيات القيادة

يحتاج تطبيق هذه الإستراتيجيات إلى قادة تنفيذيين يتسمون بما يلى :

* توجه نحو *السوق وانقياد لمتطلباته* : أناس يستمعون للعملاء ؛ من أجل التعرف على الحاجيات المستقبلية ، وهم على النقيض من أولئك "المُركزين على العمليات" ومعالجى العطاءات والمطالبات.

* *ابتكار* : أناس بمقدورهم تصور منتجات وخدمات جديدة وتطويرها .

* *بناء علاقات* : أناس يستطيعون تطوير تحالفات أعمال وإدارتها وتنميتها.

* توجه نحو *الأهداف وانقياد للإنجاز* : تنفيذيون عمليون يتصرفون لتطبيق إستراتيجية المؤسسة ، ويرفعون العائد على الاستثمار.

تقييم رئيس المديرين التنفيذيين

تم تقييم رئيس المديرين التنفيذيين على أنه "نمط النظرة الشاملة"، وهو صاحب مهارات عالية فى تفكيره الإدراكى ، كما أنه يجيد التخطيط الإستراتيجى ، ولكنه ليس "مطيعاً" أو متوجهاً للتصرف . لقد أقر رئيس المديرين التنفيذيين بحاجته إلى تنفيذيين من ذوى جدارات مكملة لجدارته ، وهؤلاء أشخاص قادرون على ترجمة إستراتيجياته إلى أعمال ملموسة ، وعلى جعل الإستراتيجية تخرج إلى حيز الوجود.

تعريف الجدارات المطلوبة فى الإدارة العليا

تم تحديد سبع جدارات على أنها هامة لفريق الإدارة العليا ، وهى : **الثقة بالنفس والتوجه للإنجاز والابتكار والمبادرة وتوجيه الآخرين والحساسية فى تعاملهم مع الآخرين وقيادة الفريق .**

تقييم التنفيذيين الحاليين

تم تقييم كل الجدارات لدى أعضاء الإدارة العليا ، وتظهر نتائج هذا التقييم على مقياس فى الشكل (١-٢٠) (الأحرف من أ إلى ك كل منها تمثل أحد المديرين التنفيذيين).
تم حساب درجة إجمالية لكل مدير تنفيذى كما هو موضح فى الشكل (٢-٢٠) .
كانت درجات التنفيذيين (أ)، (ب)، (ج) إيجابية بمقدار (٣,٥ إلى ٤) على حين كان لدى (و) إلى (ط) بعض الجدارات ، وكان التنفيذيون من (ز) إلى (ك) موضع شك فى أحسن الحالات . وتبعاً لهذا التحليل فإنه لا يمكن للمؤسسة تطبيق إستراتيجياتها بفريق الإدارة العليا الحالى .

خطوات تطبيقية

- أسفرت تحليلات تخطيط الاستخلاف عن القرارات التالية :

الاستثمار فى تطوير التنفيذيين أ، ب ، ج ، د الذين تم تحديدهم على أنهم أشخاص أساسيون فى فريق الإدارة العليا المستقبلى .

- استبعاد أو استبدال التنفيذيين ك، ح، ى، ز.
- استخدام نموذج الجدارة لجلب واختيار تنفيذيين من الخارج يتمتعون بالجدارات الناقصة.

تقييم الجدارات الحساسة لدى المديرين فى الوظائف المغذية لمناصب الإدارة العليا، والاستثمار فى تطوير المرشحين للوظائف الإستراتيجية الأكثر أهمية للمؤسسة فى المستقبل: الأبحاث والتطوير ثم التسويق والموارد البشرية.

الشكل (١-٢٠) درجات التنفيذيين على جدارة المبادرة

المبادرة

الميل إلى التصرف بأسلوب نابع من الذات ، عن طريق اتخاذ الفعل قبل أن تنحو به الأحداث إلى ذلك ، أو أن تجبره عليه ، وإلى اقتناص الفرص والبحث عن المعلومات العميقة ، والقيام بأكثر من المطلوب بكثير.

+ +	٥	أ(٥)
	٤.٥	ب (٤.٥)
+	٤	جـ (٤)
	٣.٥	
موجود	٣	د (٣) هـ (٢.٧٥)
	٢.٥	
صفر / ؟	٢	و (٢) ز (٢)
	١.٥	حـ (١.٧٥) ط (١.٧٥) ى (١.٧٥)
–	١	ك (١)

المفتاح : ++ تتحقق أقصى النتائج عند تطبيق هذه الجدارة

+ يستخدم هذه الجدارة بنجاح فى أحوال متعددة

موجود يستخدم المرشح هذه الجدارة ولكن ليس بنجاح دائماً

صفر / ؟ لايوجد مؤشر على أن المرشح يستخدم هذه الجدارة

– يقاوم استخدام هذه الجدارة

الشكل (٢٠-٢) تقديرات التنفيذيين على المستوى الإجمالي للجدارات

المستوى الإجمالي للجدارات

التقدير	المستوى	الجدارات
++	٥	
	٤,٥	
+	٤	أ(٤,١٠) ب(٣,٧٤) جـ(٣,٥٤)
	٣,٥	
موجود	٣	و(٣,٢٤) د(٣,١٩) هـ(٢,٧٦) ط(٢,٥٢)
	٢,٥	
صفر/؟	٢	ز(٢,٢٠) ى(٢,٠٢) حـ(١,٧٧) ك(١,٧٤)
	١,٥	
–	١	

المفتاح : ++ تتحقق أقصى النتائج عند تطبيق هذه الجدارة

\+ يستخدم هذه الجدارة بنجاح فى أحوال متعددة

موجود يستخدم المرشح هذه الجدارة ولكن ليس بنجاح دائمًا

صفر / ؟ لا يوجد مؤشر على أن المرشح يستخدم هذه الجدارة

– يقاوم استخدام هذه الجدارة

الهوامش

١ - انظر

Mahler, W. R., & Drotter, S. J. (1986), **The succession Planning Hand-Book for the Chief executive,** Midland PArk, NJ: Mahler Publishing.

٢ - هذه المستويات توازى الأطوار السبعة التى يدعى (إليوت جاكس) أنها قابلة للتطبيق على جميع المؤسسات. يميز (جاكس) بين مستويات درجة التعقيد الذهنى والمدى الزمنى التى على المديرين فى كل مستوى أن يتعاملوا معها. انظر

Jacques, E. (1989), **Requisite Organization**, Arlington, VA: Cason-Hall.

٣ - Hofrichter, D., & Myszkowski, G. J. (1989), "Developing Managers who can implement The Strategy: Competency-Based Succession Planning". In H. E. Glass **(Ed.), (1989), Handbook of business strategy:** 1898/1990 yearbook, Boston: Warren, Gorham & Lamont; Hofrichter, D. (1990 April 1). **Comparative Competency analysis And Recommendation on (XYZ) Executive Assessments,** Paper presented at the (1990) Annual Conference of the Human Resource Planning Society, Naples, FL.

الفصل الحادى والعشرون
التطوير والمسار الوظيفى

تعريف

تشمل أنشطة التدريب والتطوير المبنية على الجدارة برامج التدريب الرسمية ، والتغذية المرتدة من مراكز التطوير وأدلة موارد التنمية الذاتية ، والتعليمات الذاتية بالحاسب الآلى ، والبرامج الذاتية التفاعلية المدعمة بالفيديو وكذلك المهام الوظيفية ، وعلاقات المرشد ، ومداخلات كل من الهيكل التنظيمى وعمليات المنظمة ، وكذلك ثقافة المنظمة المصممة لزيادة جدارة الأفراد.

التدريب والتطوير المبنيان على الجدارة

من الممكن تدريس الجدارات ، وتشير الشواهد المستقاة من العديد من الدراسات أنه من الممكن تعديل جدارات الدوافع الأساسية نفسها مثل : التوجه للإنجاز [١] والصفات مثل ("التفاؤل المُكتسب" [٢] وتخفيض نمط التبريرات المحبطة ، والخوف من الفشل [٣] ، والمفهوم الذاتى "بمعنى أن الخطأ ناجم عن الشخص ، وأنه لم يكن مدفوعاً إلى ارتكابه" [٤]).

تم تطوير طريقة عامة لتدريس الجدارت تعتمد على أربع نظريات تتعلق بطرق التعليم والتغيير لدى الأشخاص ، وهذه النظريات هى :

(١) التعليم التجريبى للبالغين .

(٢) اكتساب الدافع .

(٣) التعليم الاجتماعى .

(٤) التغير الموجه ذاتياً .

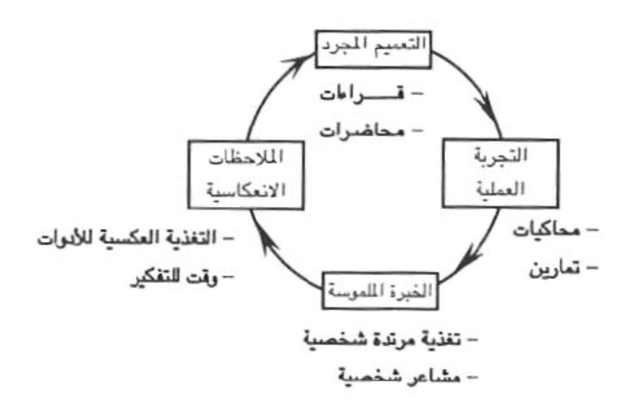
نظرية التعليم التجريبى للبالغين

ترى مداخل التعليم التجريبى [٥] أن الكبار يصلون إلى أرقى مستوى لهم عندما يتعرضون للأربع مدخلات الموضحة فى الشكل (١-٢١) :

- *التعميم المجرد* : نظرية أو فكرة جديدة أو مجموعة من الإرشادات لفعل شيء ما.
- *التجربة العملية* : العمل على وضع النظرية أو الفكرة المجردة قيد التجريب.
- *الخبرة الملموسة* : التغذية المرتدة على تأثير السلوك التجريبى للفرد.
- *الملاحظة المنعكسة* : التفكير فيما حدث ، ومن شأنه أن يؤدى إلى تعديل نظرية الشخص أو فكرته عن كيفية تصرفه فى المستقبل .

وبالرغم من أن الناس عادة ما يفضلون **واحداً أو اثنين من مداخل التعليم على** غيرها، فإن تعليم الكبار يكون أكثر كفاءة لكل الأشخاص ؛ إذا تابعت المدخلات الأربع إحداها الأخرى، كما هو موضح فى الشكل (١-٢١) .

شكل (١-٢١) أنماط تعلم الكبار



على سبيل المثال ، لتدريس جدارة تطوير الآخرين ، باستطاعة المحاضر أن يعطى محاضرة عن كيفية استخدام النمط التوجيهى للمديرين **(التعميم المجرد)** ، ثم يجعل المتدربين يجربون استخدام *"التوجيه"* فى محاكاة بسيطة لمناخ العمل يطلب فيه من شخص ما أن يوجه شخصاً آخر للقيام بشىء ما كأن يبنى برجاً باستخدام القوالب مثلاً **(التجربة العملية)** . يجرب كل من "المدير" و "العامل" تأثير التصرفات الإدارية التى تساعد ، أو تمنع إتمام العمل **(الخبرة الملموسة)** . بعد المحاكاة يفكر المتعلمون ملياً فيما نجح وما لم ينجح **(الملاحظة الانعكاسية)** . وفى إمكانية تحسين أدائهم فى الدورة الثانية **(التعميم المجرد)** . تعضد الدورة التعليمية مفاهيم مجردة تتعلق بكيفية تطوير قدرات شخص آخر لأداء المهمة والمهارات العملية للعلاقة بالآخرين المطلوبة لذلك .

نظرية (ماك كليلاند) لاكتساب الدافع

حدد (ديفيد ماك كليلاند) فى ورقته الشهيرة "نحو نظرية فى اكتساب الدافع" (٦) اثنى عشر مبدأ يستطيع الناس عن طريقها اكتساب صفات شخصية جوهرية (كامنة) مثل الدوافع والمفاهيم الذاتية أو تغييرها . ومن الممكن تلخيص هذه المبادئ فى خمس مدخلات :

١ - *النموذج المفاهيمى* : يجب أن يُعطى المتعلمون إطار عمل مجرد وجديد للتفكير فى تصرفاتهم وأسباباً لتصديق هذا النموذج الجديد (نتائج أبحاث ، مراجع محترمة ، الثقة فى المدرب ، علاقات بأهداف يُحسنها المتعلم).

وقد عرّف (ماك كليلاند) الدافع على أنه "شبكة مترابطة فيها مسحة عاطفية"، أى نمطٌ للتفكير فيه ارتباط بمشاعر إيجابية . ومن أجل توضيح دافع الإنجاز مثلاً ؛ فإنه يجب عليك أن تُخبر المتعلم بدقة عن أفكار الإنجاز ؛ وأن تربط التفكير فى الأحد عشر عنصراً لأفكار دوافع الإنجاز بنتائج سارة ؛ حيث إن التفكير فى هذه الإحدى عشرة فكرة يرفع من دوافع الإنجاز لدى الشخص تحديداً .

٢ - *التقييم الذاتى* : يجب أن يتلقى المتعلم إفادة عن مدى ما يمتلكه من هذه الجدارة ،

وعن كيفية مقارنة ذلك مع المستوى الذى سوف يؤهله لبلوغ ما يصبو إليه فى الحياة (مثال النجاح فى الإدارة).

٣ - *الممارسة* : يجب أن يمارس المتعلمون استخدام الأفكار والتصرفات الجديدة فى أنشطة محاكاة أولاً ، ثم تدريجياً فى أنشطة الحياة الحقيقية . على سبيل المثال إذا كان الهدف تعليم حوافز الإنجاز، فإنه بإمكان المتدربين أن يمارسوا كل شىء بداية بإعداد الإفطار ، وربط أحذيتهم ، وقيادة السيارة للعمل ، وإقناع العميل الموالى بالمهمة ، فى حين يفكرون فى إحدى عشرة فكرة إنجاز .

٤ - *وضع الأهداف* : يجب على المتعلمين أن يضعوا أهدافاً وخطة لاستخدام الجدارة فى أنشطة هامة فى حياتهم. إن وضع هدف عن قصد والحصول على التغذية المرتدة من الذات والآخرين يقوى الأفكار الدافعة ، ويزيد من احتمال تحقيق الهدف .

٥ - *الدعامات الاجتماعية* : يجب أن يكون للمتعلم مناخ آمن ومؤيد لكى يتعلم فيه ، ويجرب ، ويمارس الأفكار والتصرفات الجديدة ، وتتم المحافظة على التعلم فى وضع أفضل إذا تسلم المتعلمون بعد التدريب مساعدة وتوجيهاً من أشخاص آخرين ذوى قيمة (مثال: رئيس) ، ومن "مجموعة تأييد مرجعية" من المتعلمين الزملاء الذين يمكنهم تأييد وتشجيع أحدهم الآخر لاستخدام الجدارة الجديدة. ونظرياً فإن التدريب يقدم للمتعلم عضوية فى مجموعة جديدة لها اعتبارها ، تتحدث لغة جديدة مشتركة ، وتتقاسم قيماً جديدة ، وتلتزم باستمرار تعليم أعضائها.

نظرية التعلم الاجتماعى

تنص نظرية التعلم الاجتماعى [٧] على أن الناس يتعلمون مهارات التعامل مع الآخرين من "تقليد دور سلوكى"، أى ملاحظة أناس آخرين يظهرون أو يجسدون تصرفاً ناجحاً فى موقف ما وتقليدهم. تعرض طرق تقليد السلوك على المتعلمين أمثلة عديدة حية أو أفلاماً أو أشرطة فيديو لشخص مثل المتعلم يؤدى الجدارات المعينة فى أحوال طبيعية. يتشجع المتدربون لتقليد أو تمثيل دور النموذج. مثلاً، يقولون نفس الكلمات

بنفس النبرات التى استخدمها الممثل الذى يلعب دور مدير يعقد جلسة تقييم الأداء. ومن الممكن أن تُعرض أشرطة لمتحدثين عظماء على المديرين الذين يتدربون على أساليب الخطابة (مثال خطاب (ونستن تشرشل) إلى الشعب الإنجليزى خلال الحرب العالمية الثانية ، أو كلمة (مارتن لوثر كنج) "لدى حلم"، أو خطاب التنصيب لـ (جون ف . كندى) . يحاول المتعلمون بعدها أن يقدموا خطاباً يعبرون فيه عن رؤيتهم ، ويكون من ابتكارهم و"على نفس النمط" (مقلدين أو حتى مبالغين فى لعب دور (تشرشل ، كنج ، أو كندى) . والمبالغة تساعد على كسر الموانع فى التدرب على السلوك الجديد : يعود المتعلمون إلى لعب أدوارهم العادية فى أعمالهم. أظهرت العديد من الدراسات أن التقليد السلوكى تمرين فعال فى تعليم مهارات التعامل مع الآخرين التى يصعب التعبير عنها[8] .

نظرية التغير الموجه ذاتياً

تنص أبحاث التغير الموجه ذاتياً على أن الكبار يغيرون تصرفاتهم عند توفر ثلاثة شروط :

- عدم الرضا بالوضع الحالى (الفعلى) .
- الوضوح حيال وضع مطلوب (مثالى أو هدف) .
- الوضوح بشأن ما يجب القيام به للانتقال من "الفعلى" إلى "المثالى" (خطوات عملية) :

فعلى ⟵⟶ مثالى

"فجوة"

طاقة التغيير واتجاهه

لا يتغير الناس إلا إذا شعروا أن من صالحهم أن يتغيروا ، فلا يمكن أن يتغير الكبار إلا من خلال عملية تؤدى بهم إلى أن يشعروا شخصياً بعدم الرضا عن جدارتهم الحالية ، وأن يكونوا على بينة من أهداف الجدارة التى يرسمونها لأنفسهم وعلى بينة وثقة من طريقة استخدام الجدارات الجديدة. يجب أن يشعر المتعلمون بالفجوة أو الفرق بين مستوى جدارتهم الحالى والمستوى المرغوب : تلك هى الفجوة التى تمد بالطاقة وتحدد اتجاه التغيير.

النتيجة الطبيعية لنظرية التغيير ذاتى التوجيه هى أن الناس لا يمكن أن يتغيروا رغم إرادتهم ، وقد انتقدت المحاولات السابقة لتعليم دوافع الإنجاز للتعجيل بالتطوير الاقتصادى فى البلدان النامية فى العالم الثالث من باب أنها "غسيل مخ". لقد شعر النقاد أنه ليس من حق علماء النفس أن "يعبثوا بعقول الناس" عن طريق تعليم المزارعين التقليديين طرق التفكير الإنجازى . (فى اصطلاح اللغة الفكرية لتلك الحقبة فإن :" دوافع الإنجاز" كانت مساوية لـ "الرأسمالية الوحشية") . لقد تم التأكيد لهؤلاء النقاد أن دوافع الشخص لن تتغير إلا إذا رأى أنه من مصلحته الشخصية أن يتغير. غسيل المخ لا يصلح : يجب أن تكون لدى متعلمى الجدارات الرغبة ، وأن يعملوا بجد لتطوير مهارات جديدة .

هذه النظريات الأربع تقود إلى إستراتيجية عامة من ست مراحل لتصميم تجارب تعليمية للجدارة هى : الإقرار ، التفهم ، التقييم الذاتى ، ممارسة المهارات ، التطبيق فى العمل ، والمتابعة المدعومة :

١ - *الإقرار* : الغرض من الخطوة الأولى هو جعل المتعلمين يُقنعون أنفسهم أن الجدارات التى ستدرس موجودة ومهمة ؛ لكى يكونوا قادرين على أداء أعمالهم بشكل جيد.

وهنالك طريقتان لقيادة المتعلمين إلى هذا الاعتراف ، وهما حالات "المقارنة والتضاد" «والمحاكيات الصعبة» . تقدم الأولى وهى المقارنة والتضاد للمتعلمين وقائع حرجة من صاحب أداء متفوق وصاحب أداء متوسط فى وظيفة المتعلم ، ثم يُسأل المتعلم : ما هى الفوارق بين هذين الفردين؟ من منهم النجم المتفوق ومن صاحب الأداء المتوسط ولماذا؟ ما الذى يفعله النجم المتفوق ولا يفعله صاحب الأداء المتوسط؟ ويطلب من المتعلمين بصورة أساسية أن يقوموا بتحليل موضوعات كما هو موضح فى الفصل الثانى عشر . فعلى سبيل المثال يلاحظ المتعلمون أن "المرأة الناجحة تفكر فى تحسين أدائها ، وتتخذ العديد من الخطوات الإضافية عندما تواجه عراقيل". وهكذا يستدلون ويثبتون لأنفسهم أهمية دوافع الإنجاز والمبادرة .

والطريقة الثانية للحث على الاعتراف هى إشراك المتعلمين فى محاكاة صعبة ،

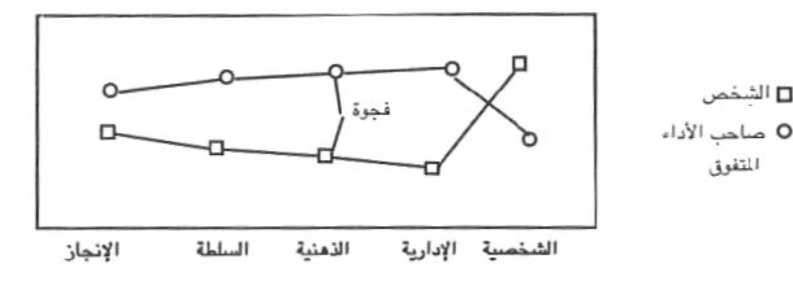
ويجب أن تكون المحاكاة حالة أو مشكلة تبدو حقيقية للمشاركين ، وتحتوى على ما يكفى من التحدى حيث لا يتمكنون معه من حلها بسهولة . ردة الفعل المرتقبة من المتعلم كالآتى : "نعم ، هذه هى نوعية الأوضاع التى أواجهها فى عملى ، بيد أنى لا أعرف كيف أواجهها بنجاح...(ومن هنا) فإن ثمة ما يمكن أن أتعلمه".

لقد تم تصميم حالات المقارنة والتضاد ومحاكيات الاعتراف لإضفاء المصداقية على الجدارات وخلق "فجوة بين الفعلى والمثالى" من شأنها تحفيز المتعلمين إلى التعلم .

٢ - *التفهم* : تشرح الخطوة الثانية مفهوم الجدارة الجديدة ،ويتم بالتحديد تلقين تلك الجدارة للمتعلمين ، وكذلك تلقين كيفية القيام بها . تُقدِم القراءات والمحاضرات النموذج المفاهيمى للجدارة ، على سبيل المثال ، الأحد عشر عنصراً لأفكار دوافع الإنجاز، أو المؤشرات السلوكية وطرق الإقناع المباشر . وتقدم التوضيحات الحية أو المسجلة على الفيديو مثالاً نموذجياً لاستخدام الجدارة فى حالة عملية.

٣ - *التقييم الذاتى* : تعطى الخطوة الثالثة المتعلمين تغذية مرتدة عن مستواهم الشخصى من الجدارة مقارنة بالمستويات التى تنبئ عن أداء متفوق ، وعادة ما يُستخدم رسم مثل المبين فى الشكل (٢-٢١) لتوضيح الفجوات بين الجدارة الفعلية للمتعلم والجدارة المثالية كما أظهرها ذوو الأداء المتفوق فى الوظيفة. يتعرف المتعلمون بأنفسهم على أكبر قصور يعانون منه وعلى الجدارات التى لديهم أكبر طاقة ورغبة فى تعلمها.

الشكل (٢-٢١) فجوات التغذية المرتدة للشخص-الجدارات



٤ - *ممارسة المهارات/التغذية المرتدة* : فى الخطوة الرابعة ، يمارس المتعلمون سلوكيات الجدارة فى محاكيات واقعية ، ويقارنون أداءهم بالمستوى القياسى للأداء المتفوق ، ويحصلون على تغذية مرتدة توجيهية عن كيفية التحسن. يكرر المتعلمون الممارسة/التغذية المرتدة بقدر ما يحتاجون للوصول إلى المقياس المتفوق .

٥ - *التطبيق فى العمل* : فى الخطوة الخامسة يضع المتعلمون أهدافاً، ويطورون خطط تطبيق محددة لكيفية استخدام سلوكيات الجدارة الجديدة فى أعمالهم . أظهرت الأبحاث أن وضع الأهداف يزيد من احتمال تحقيق الأهداف من حوالى (٥ أو ٢٠٪) إلى (٦٠ أو ٧٠٪)[٩] ، ويؤدى وضع الأهداف إلى زيادة متوسطة فى الإنتاجية قدرها (١٩٪)[١٠] . والأهداف الناجعة تحتوى على تحدٍّ ، وتكون محددة وقابلة للقياس ، ولكن بقدر متوسط من المخاطرة ، كما تكون محكومة بمراحل زمنية . قد يتوقع المتعلمون أيضاً الموارد والعوائق التى قد تساعدهم أو تعيقهم فى تحقيق الهدف . يؤدى هذا التخطيط "للعودة" إلى مساعدة الأفراد على تخطى العقبات الأولية عند العودة لممارسة العمل بعد التعلم .

٦ - *المتابعة المدعومة* : تشمل أنشطة المتابعة المدعومة ما يلى :

- إشراك المشرفين فى أهداف الجدارة وخططها ، والاتفاق معهم على المساعدة بالتغذية المرتدة والتوجيه فى استخدام السلوك الجديد.
- مكافأة التجارب الأولية فى استخدام السلوك الجديد.
- عقد "اجتماعات متجددة لمتابعة التقدم نحو الهدف" ويتبادل أثناءها المتعلمون الإفادة عن تقدمهم فى تحقيق أهدافهم ، ويشركون بعضهم البعض ما نجح فى التطبيق وما لم ينجح ، ويحصلون على أفكار إضافية من المدربين ويقدمون الدعم والتشجيع لبعضهم البعض .

إنشاء مجموعة تأييد مرجعية من الأفراد الذين تدربوا على الجدارة وهو "تكتل حرج" من الأفراد فى كل مجموعة عمل يتحدثون نفس اللغة ويشجع بعضهم البعض.

قياس الجدارات واعتمادها

لاحظ (جـون رافن) [١١] أن تلقين الجدارات قـد تأخـر نتـيجـة لصـعـوبة قـيـاس الجدارات المتعلمة واعتمادها. لقد استخدمت ثلاثة معايير لقياس الجدارات واعتمادها فى برامج تدريب إدارى مبنية على الجدارات تم إعدادها لجمعية الإدارة الأمريكية. وهذه المعايير هى : الأداء فى اختبار عملى ، وإظهار الجدارة فى إحدى محاكيات مراكز التقييم ، وتوثيق الأداء فى العمل.

على سبيل المثال ، تم التصديق على نجاح متعلم فى دوافع الإنجاز بعد أن :

١ - يكون قد كتب خطة عمل تشمل الأحد عشر عنصراً لدوافع الإنجاز .

٢ - يكون قد لوحظ وهو يعمل على تحسين الإنتاجية والجودة ، أو وجد أنه يبتكر أو يتفوق على أداء فريق منافس فى محاكاة لظروف العمل .

٣ - يتم توثيق بيعه لمنتج جديد أو إنشاؤه وبيعه لمنتج أو عملية أو إجراء أدى إلى زيادة الدخل أو الكفاءة أو الجودة أو الإنتاجية فى منظمته.

من الممكن أن تشمل برامج التدريب المبنية على الجدارة "مشاريع تعليمية أساسية" يقوم فيها المتعلم بوضع أهداف تلزمه بإظهار استخدام واحدة أو أكثر من الجدارات، أو بأداء عمله بصورة أفضل، أو تحسين النتائج العملية لمؤسسته ، ولا يتم التصديق على إنهاء المتعلم للتدريب أو التأشير على كل الجدارات حتى يقدم نتيجة المشروع القائم به.

فوائد التدريب المبنى على الجدارة

تسمح التحليلات البعدية لدراسات تقييم التدريب الإدارى بتقدير التغيير السلوكى والقيمة المضافة التى باستطاعة هذا التدريب المبنى على الجدارة أن يُقدمها. أثبت (بورك وادى) [١٢] أنه بإمكان تدريب تقليد السلوكيات أن يغير التصرفات بمقدار (٠,٧٨) من الانحراف المعيارى ، وأن يحرك المنحنى الجرسى الشكل الذى يمثل نتائج المسؤوليات الأساسية بمقدار (٠,٦٤ - ٠,٦٧) من الانحراف المعيارى كما هو

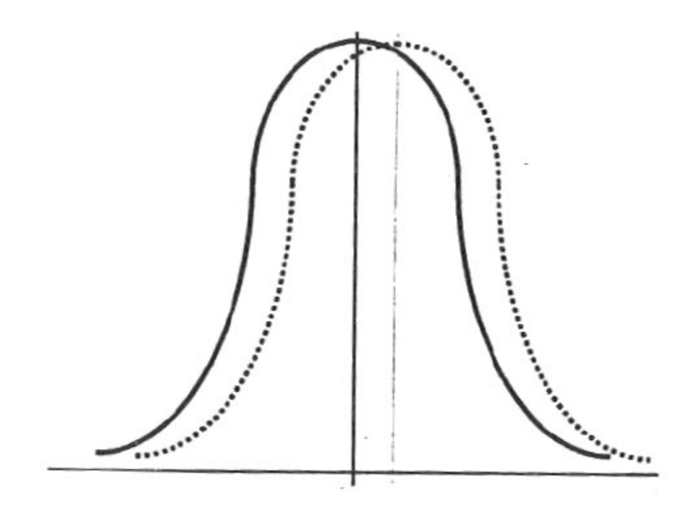
موضح فى الشكل (٣-٢١) . فإذا كان انحراف معيارى واحد يمثل (٤٨٪) أداءً أعلى فى الوظائف المعقدة كما هو مشروح فى الفصل الثانى ، فإن باستطاعة التدريب أن يؤدى إلى زيادة ملموسة فى الإنتاجية قدرها(٦٤, ٠- ٦٧, ٠) (٤٨٪) = ٢٩٪ - ٣٢٪). ويتحقق العائد الأعلى بالتدريب على إدارة الأداء والتدريب الإدارى بصفة عامة. وتشير هذه النتائج مثلما هو الشأن بالنسبة للأدبيات المتعلقة بتداخلات وضع الأهداف - إلى أن التدريب المبنى على الجدارة أكثر كفاءة عندما يشمل وضع أهداف لتحسين الأداء الأساسى .

أمور منظماتية

تعتبر الأمور الآتية مؤشرات على الحاجة إلى تدريب مبنى على الجدارة :

- إحساس واضح بالحاجة إلى الرفع من الأداء: "نتائج البيع لدى مندوبى مبيعات المنافسين أفضل من نتائج مندوبينا .علينا أن نمدهم بمهارات بيع أفضل حتى نجعلهم يرفعون من مبيعاتهم" .

الشكل (٣-٢١) القيمة المضافة بواسطة التدريب المبنى على الجدارة



يمكن للتدريب أن يحرك المنحنى بمقدار (٦, ٠) انحراف معيارى ، أى بمقدار (٦, ٠×٤٠٪) من الراتب = (٢٤٪) من الراتب .

• الرغبة فى تقليص زمن منحنى التعلم من وقت دخول الوظيفة حتى الوصول إلى الإنتاجية الكاملة : "مستخدمونا الجدد يستغرقون وقتاً طويلاً لتسجيل سرعة البيع الاعتيادية" .

يبين الشكل (٤-٢١) منحنى تعلم تقليدى لوظيفة فنية/تخصصية. بدون تدريب رسمى (والمقصود بذلك التدريب على رأس العمل فقط الذى هو شرط التحكم). يحتاج المتخصصون من حديثى التوظيف إلى متوسط سنة واحدة ؛ ليصبحوا منتجين كاملين (مع تعريف ال (١٠٠٪ إنتاجية) على أنها الأداء المتوسط للموظف ذى الخبرة). ويكون متوسط إنتاجية المستخدمين الجدد (٥٠٪) خلال فترة منحنى تعلمهم(١٣) .

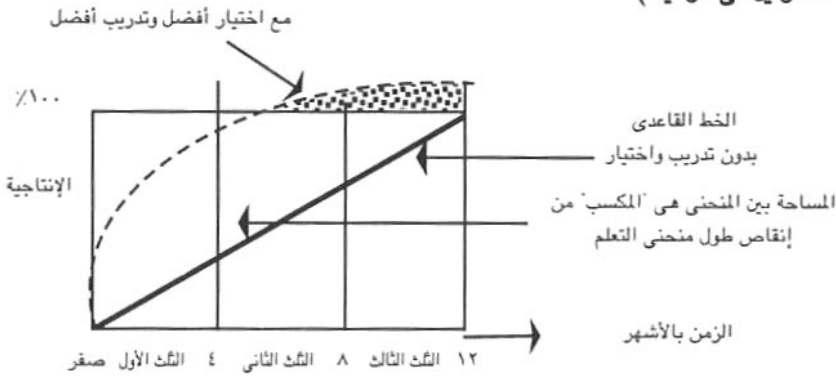
الشكل (٤-٢١) منحنى التعلم الخاص بالتطوير المهنى

الأهداف :

١ - الوصول إلى الحد الأدنى لوقت منحنى التعلم للوصول إلى نتيجة (١٠٠٪) إنتاجية (الإنتاجية المتوسطة لدى لأفراد ذوى الخبرة فى الوظيفة)

و/أو

٢ - زيادة الإنتاجية فوق مستوى ("١٠٠٪") الذى يمثل الخط القاعدى الحالى : مستوى أداء الأفراد المتفوقين فى الوظيفة)



فترة التعلم

متوسط المتخصصين :

- (١٢) شهرًا ليصبحوا منتجين كاملين(١٠٠٪) .

- (٥٠٪) إنتاجية فى عامهم الأول .

يمكن القول إنه لا يوجد إلا سببان للقيام بالتدريب : إيصال الأفراد إلى الـ (١٠٠٪ إنتاجية) فى وقت أسرع ، أو دفعهم إلى بلوغ سرعة أعلى (رفع الإنتاجية إلى مستوى يفوق متوسط الأداء الحالى) .

بإمكان التدريب المبنى على الجدارة الذى يصمم لتعليم المستَخدمين الجدد الخوارزميات التى يستخدمها ذوو الأداء المتفوق لتأدية الوظيفة بصورة أفضل والجدارات الكامنة خلف الأداء المتفوق - أن يقلص أزمنة منحنى التعلم بمقدار الثلث إلى النصف ويؤدى إلى متوسط أداء أعلى ، وحيث إن التدريب المبنى على الجدارة يدرس قالب الأداء المتفوق ؛ فإن أداء المتدربين يمكن أن يرتفع بصورة ملموسة [١٤] . انظر شكل (٣-٢١) .

* الحاجة إلى نشر وتعليم أو مكافأة المهارات المطلوبة لوضع رؤية جديدة للمنظمة أو إستراتيجيتها وفلسفتها موضع التنفيذ مثل إدارة الجودة الشاملة.

* الحاجة إلى تزويد الموظفين بالتغذية المرتدة التى يحتاجون إليها للوصول إلى قرارات التطوير أو المسار الوظيفى . على سبيل المثال : التغذية المرتدة التى تقارن الجدارات التى غالباً ما تحتاج إليها وظائف المستقبل مع مستوى جدارات الفرد الحالية بإمكانها أن تحفز الموظف إلى التعرف على حاجيات التطوير الشخصى .

خطوات تطوير برنامج تدريبى مبنى على الجدارة

١ - ***تطوير نموذج الجدارة*** : يجب أن يُحدد مثل هذا النموذج الجدارات المطلوبة للأداء المتفوق فى الوظيفة الحالية أو المستقبلية .

٢ - ***تحديد الجدارات التى يعتبر التدريب عليها أكثر فعالية اقتصاديًا من الاختيار على أساسها:*** من الممكن التدريب على الجدارات الأساسية والصفات مثل التوجه للإنجاز والمبادرة ، ولكنه من الأجدى اقتصادياً أن يتم توظيف شخص لديه فعلاً هذه الجدارات بدلاً من محاولة زرع دوافع الإنجاز لدى شخص لا يمتلكها . القاعدة تقول إن الاختيار مُقَدم على التدريب (أو بعبارة أخرى: يمكنك أن تعلم الديك الرومى تسلق الشجرة ، ولكنه من الأفضل أن توظف سنجاباً).

٣ - ***اختيار أكثر البدائل التطويرية فعالية اقتصادياً*** : تشمل بدائل تطوير الجدارة التدريب الرسمى المبنى على الجدارة ، والتغذية المرتدة لمراكز التطوير وتوجيهات موارد التطوير الذاتى ، والتعليمات الذاتية التفاعلية على أساس من الحاسب والفيديو والمهام الوظيفية ، وعلاقة المرشد ومداخلات الهيكل التنظيمى وعمليات المنظمة وثقافتها المصممة للرفع من جدارة الأفراد.

* *البرامج التدريبية المبنية على الجدارة* : تصمم البرامج التدريبية الرسمية المبنية على الجدارة ، وتُقدم على هيئة دورات تدريبية لمدة يوم واحد إلى أسبوعين ، وينفذها مدرب قائم وتستخدم فيها كل مداخل تعليم الكبار: القراءات والمحاضرات ، والعروض الحية أو عروض الفيديو ، والتغذية المرتدة الموجهة ، والأدوار التمثيلية والمحاكيات، وتمارين التقييم الذاتى الفكرية .

* *مراكز التطوير* : مراكز التطوير عبارة عن مراكز تقييم تستغرق من يوم إلى أسبوعين يتلقى فيها المشاركون اختبارات ويُراقَبون فى تمارين متعددة (مثل العروض والمناقشات الجماعية دون قائد ، والأدوار التمثيلية ومحاكيات الأعمال التنافسية، أو محاكيات التفاوض) ، ثم يُعطوا التغذية المرتدة على الجدارات التى أظهروها .

ووجهة الاختلاف بين مراكز التطوير ومراكز التقييم هو أن مراكز التطوير تهدف إلى تطوير المشاركين عوضاً عن تزويد المنظمة ببيانات تستخدم فى اتخاذ قرارات الاستخدام والتعيين أو الترقية. ومراكز التطوير مبنية على فرضية أن التقييم الذاتى وحده كافٍ لتحفيز من يستقبل التغذية المرتدة إلى تطوير الجدارات التى يشعر بنقصها لديه.

* *تعليمات موارد التنمية الذاتية* : تتمثل تعليمات موارد التنمية الذاتية فيما يلى : اقرأ هذه الكتب ، تابع هذه البرامج الدراسية ، اشترك فى هذه الأنشطة ، ابحث عن هذه المهام ، قم بهذا الدوران الوظيفى التطويرى فى تلك الوظيفة ، اعمل لفائدة هذا المرشد . وتعتبر هذه التوجيهات بمثابة وصفات لتطوير جدارات معينة ، وعادة ما تطور هذه التعليمات خصيصاً كمرجع لعروض التدريب الصادرة عن المنظمة ؛ أو فرص

المسار الوظيفى أو البرامج المتاحة فى الجامعات المحلية . يوضح الفصل الثالث والعشرون كيفية إدخال دليل الموارد وبرمجته فى الحاسوب ؛ ليولد نصائح تطويرية تتعلق بالفجوات فى المزاوجة بين كفاءات الفرد والوظيفة .

* *الحاسب الآلى والتدريب التفاعلى المدعوم بالفيديو* : باستطاعة نظم التعليم التفاعلية الذاتية المدعومة بالحاسب الآلى وبالفيديو أن تعلم حتى جدارات التعامل مع الآخرين باستخدام أساليب القدوة السلوكية [١٥] . تتبع هذه النظم مدخل التعرف والفهم والتقصى الذاتى ، وممارسة التغذية المرتدة والمهارة ودعم المتابعة . على سبيل المثال : يستخدم نظام تفاعلى مدعوم بالفيديو لتعليم مهارات عروض المبيعات ، ويتكون من شاشة حاسب آلى تعرِض حالات وآلة تصوير تليفزيونية تُسجل استجابات المتعلم.

يقدم النظام المدخلات الآتية :

- *التعرف* : يُعرض على المتعلِم (مندوب مبيعات مبتدئ) شريط فيديو يلخص مشهد عميل صعب يسأل: "فقط قل لى ما هى مؤهلاتك؟" وعدد من الأسئلة الصعبة الأخرى عن مؤسسة المندوب والمنتج، والإجراءات المساعدة ، وما شابه ذلك. تسجل آلة التصوير الاستجابة المتعثرة لرجل المبيعات المبتدئ.
- *الفهم* : يُعرَض على المتعلم مندوب مبيعات مُدرب وهو يرد على جميع الأسئلة الصعبة للعميل . يوضحِ الدرس بالتحديد الكلام الذى يجب أن يقوله وتعليل ذلك الكلام، إنه نموذج مفاهيمى لكيفية تناول عرض المبيعات بما فى ذلك النص : "إذا قال العميل (س) عليك أن تقول (ص) " .

يتم تلقين المتعلِم بعد ذلك نظام ترميز لتقييم ردود الفعل إزاء جدارات مهارات العرض من فيلم فيديو . يشاهد المتعلم عرضاً ثم يُدخل إلى الحاسب الآلى درجة الجدارة التى أسندها إلى العرض ، ثم يحصل على تغذية مرتدة مباشرة بخصوص التقييم أو الدرجة . يكمل الحاسب الآلى تمارين تقييم الجدارة وممارسة التغذية المرتدة للمهارة حتى يتمكن المتعلم من تقييم العرض بدقة. تؤدى هذه العملية إلى تقوية مستوى امتلاك المتعلم للمؤشرات السلوكية التى تُعرَف الجدارة .

- *التقييم الذاتى* : يُعرض على المتعلم زبون صعب آخر، ويتم تسجيل عرض المبيعات الذى يقدمه المتعلم وإجاباته عن الأسئلة ، ثم يقيم المتعلم عرضه من وجهة جدارات عروض المبيعات ، أى أنه ينقد أداءه ويحصل على تغذية مرتدة متعلقة به. يتتبع الحاسب الآلى تقدم المتعلم ويعرض عليه حالات أكثر صعوبة كلما ازدادت جدارته .

- *الممارسة/التغذية المرتدة للمهارة* : يكرر المتعلم تمارين الممارسة/التغذية المرتدة للمهارة حتى يقيم أداءه على أنه مطابق لمواصفات أداء عرض مبيعات مكتمل الجدارة. ثم يأخذ المتعلم الشريط إلى مشرف البرنامج أو مديره ؛ لكى يصدق على جدارته فى المهمة المحاكاتية .

- *التطبيق العملى* : يجرب المتعلم استخدام الجدارات المتعلمة فى مبيعات مشتركة مع مشرف البرنامج أو مديره ، ويصدق المشرف أو المدير على الجدارات التى أظهرها المتعلم فى حالة عملية .

- دعم *المتابعة* : من الممكن أن يعود المتعلم إلى نظام التعلم بالحاسب الآلى فى أى وقت لصقل المهارات ، ومن الممكن وضع نسخة "نظام مساعدة" من البرنامج على الحاسب الشخصى للمتدرب لإعطائه أمثلة عن كيفية التعامل مع حالات خاصة يقتدى بها. على سبيل المثال ، يستطيع المدير الذى يساوره الشك فى كيفية عقد جلسة مواجهة مع موظف يشتبه فى أنه يعانى من مشكلة المخدرات - أن يعود إلى جهاز الحاسب الشخصى ويرى مشهداً تمثيلياً (مع النص) لمدير يواجه موظفاً يفرط فى تعاطى المخدرات .

وتعتبر نظم التعليم التفاعلية بالحاسب الآلى والفيديو مكلفة (١٥٠,٠٠٠ دولار إلى مليون دولار) ولكن من الممكن تبرير تكلفتها عندما تكون هناك حاجة لتدريب عدد كبير من الموظفين ، وعندما تكون المادة التدريبية موحدة لجميع المتدربين .

* *مهام وظيفية تطويرية* : من الممكن أن يُكلف المتعلمون بمهام وظيفية مصممة لمساعدتهم على تطوير جدارات معينة . على سبيل المثال، فى مؤسسة بترول ضخمة، أثبت نموذج جدارة أن المهندسين المتفوقين لم يكونوا مهندسين جيدين فحسب ، ولكنهم

كانوا أيضاً مقدمى عروض جيدين ، باستطاعتهم ببساطة أن ينفضوا الأوحال من أحذيتهم فى سومطرة ، وأن يركبوا الطائرة ، ويقوموا بنصف دورة حول العالم وصولاً إلى المركز الرئيسى للمؤسسة فى نيويورك ، وهناك يقدمون عرضاً ماهراً يكفى لإقناع غرفة مليئة بالتنفيذيين الماليين بتقديم (٢٠٠) مليون دولار إضافية لتطوير حقل بترول جديد.

لتطوير المهندسين الجدد الأكفاء فنياً والذين تعوزهم مهارات تقديم العروض ؛ عرضت المؤسسة مهام وظيفية كمدرب أو متحدث باسم طاقم موظفى العلاقات العامة ، وتبينت أن عاماً أو عامين من إعطاء عروض تدريبية يومية أو نشرات للصحف - يكفيان لصقل ألسنة أكثر المهندسين عجزاً عن الإفصاح.

تضع المسارات الوظيفية التطويرية الموظف فى سلسلة من الوظائف التطويرية بالتتابع لإعطائه خبرة التعامل خارج حدود بلاده والخبرة التى يحتاج إليها المساعدون فى المركز الرئيسى للمنظمة، ثم خبرة المديرين الممارسين فى مصنع إنتاجى .

* *المشرفون المربون (القدوة)* : من الممكن تكليف المتعلمين بالعمل تحت الإشراف المباشر لمدير أعلى معروف على نطاق واسع بامتلاكه لجدارةٍ ما يحتاج المتعلم إلى تطويرها. على سبيل المثال، إذا كان شخص ما يفتقد إلى الوعى بالمؤسسة أو إلى استخدام إستراتيجيات التأثير ، فإنه من الممكن تكليفه بالعمل لفائدة شخص معروف بأنه "حيوان سياسى". والتوقع المعلن هو أن هذا الشخص الذى تلمذ الناس على يديه فى ميدان سياسة المؤسسة سوف يوجه المتعلم فى الحساسية والمناورة السياسية ، وقد تُعير المؤسسة التنفيذيين التواقين الذين يفتقرون إلى المهارات السياسية إلى حملة رئاسية وطنية يقوم بها رجل سياسة لمدة عام لاكتساب المهارات السياسية، وإنشاء الاتصالات وبناء العلاقات مع الشخصيات المؤثرة.

* *أنشطة التطوير الخارجى* : يمكن تشجيع المتعلمين على تطوير جدارات فى وظائف تطوعية أو حتى وظائف ثانوية خارجة عن نطاق العمل. أظهرت الأبحاث أن الموظفين الفنيين والعلميين قد تعلموا مراراً وتكراراً الجدارات الإدارية فى أدوار قيادية خارج العمل مثل : توجيه فريق رياضى للأطفال ، أو إدارة جلسات الخلافات الزوجية فى إطار كنائسهم[١٦] .

* *مداخلات الهيكل التنظيمى وعمليات المنظمة وثقافتها* : من الممكن تصميم مداخلات الهيكل التنظيمى وعمليات المنظمة وثقافتها للرفع من جدارة الموظفين . يظهر ذلك – على سبيل المثال – فى برامج [١٧] مصممة لزيادة دوافع الإنجاز والابتكار وعقلية الأعمال فى مؤسسات ذات وزن .

– *الهيكل* : تكوين فريق استقلالى صغير "للأعمال الجديدة" فى شكل حضانات أو صوبات منفصلة عن أعمال المؤسسة التقليدية وممارساتها الإدارية ، ولكنه يتمتع مع ذلك بدعم خبراء من وظائف التسويق والمالية والإنتاج.

– *العملية* : والمقصود بذلك برامج محددة تشجع الموظفين ذوى الأفكار الجيدة على تقديمها إلى مجموعة أعمال مالية داخلية تتولى التعرف على الأفكار والأفراد ؛ بهدف تطويرهم فى وقت لاحق ، ثم تدرب وتساند أصحاب الأعمال الحرة وفرق الأعمال الجديدة بداية من مرحلة تطوير المنتج إلى مرحلة طرحه فى السوق.

– *المناخ والثقافة* : يعطى مناخ المؤسسة الذى يقدر الأفكار الجديدة ، ويدعم اتخاذ المخاطرات المحسوبة – الموظفين مسئوليات واضحة وكافية ، ويكافئ جهود الأعمال الحرة وهى كل العناصر التى أثبت (ليتوين وسترنجر) [١٨] أنها تستحث دوافع الإنجاز لدى الموظفين .

تنسق أقوى برامج التطوير المبنية على الجدارة بين كل هذه الخيارات التدريبية والتوجيهية فى نظم تداخلات تتكامل فيها كل المداخل وتعضد بعضها بعضاً.

٤ – ***تطوير طرق التقييم والمادة التدريبية (حيث ينطبق ذلك)***: تُطوَّر أدوات تقييم مراكز التطوير و المواد التدريبية ومواد التطوير الذاتى باستخدام طرق تدريس الجدارات التى استعرضناها آنفاً.

٥ – ***تدريب المدربين (حيث ينطبق ذلك)*** : إذا كانت النية متجهة نحو استخدام المدربين القائمين لتقديم تدريب مبنى على الجدارة ، فإنه يتم تعليم هؤلاء المدربين محتوى الجدارة ومهارات عملية تطوير الجدارة ، ويعتبر تدريب المدربين فى نفسه عملية

تطوير ذاتي للجدارة: يتم تحضير المدربين باستخدام نموذج جدارة مبنى على سلوكيات مُعلمِين متفوقين للكبار [١٩] .

٦ – **تدريب *المتعلمين* .**

٧ – ***تقييم نتائج التدريب*** : يجب أن يشمل تقييم برامج التدريب المبنية على الجدارة تقييم التغيير السلوكى على رأس العمل والنتائج الملموسة (زيادة فى الدخل) أو الإنتاجية ، أو الجودة أو مقاييس خدمة العملاء أو الانخفاض فى معدلات الترك أو الشكاوى أو مشاكل الأفراد الأخرى) كلما أمكن ذلك . تشير دراسات التقييم إلى أن (٦٠٪ إلى ٧٠٪) من برامج التدريب المبنية على الجدارة تظهر نسباً إيجابية للتكلفة مقابل العوائد وعائداً على الاستثمار إذا أُحسن تصميمها وتنفيذها[٢٠] .

حالات :

تدريب دوافع الإنجاز للأعمال الصغيرة

تقدم دراسات التدريب على *دوافع الإنجاز* لأصحاب الأعمال الحرة فى الأعمال الصغيرة أفضل الشواهد على أنه من الممكن تلقين الجدارات ، وعلى أن التدريب المبنى على الجدارة يولد عائداً مغرياً على الاستثمار.

على سبيل المثال ، حضر أصحاب الأعمال الحرة من الأقليات فى عشر مدن فى الولايات المتحدة برنامجاً مدته ثمانية أيام عن *دوافع الإنجاز* [٢١] : استهل بدورة دامت خمسة أيام ، وتُبع "باجتماع متابعة التقدم نحو الهدف" بعد التدريب الأساسى بثلاثة أشهر، فستة أشهر، فتسعة أشهر.

فى الدورة الأساسية التى دامت خمسة أيام، تم تدريس العناصر التى تتكون منها فكرة **دوافع الإنجاز** وهى كالآتى :

* الاهتمام بتحسين الأداء وزيادة الفعالية .

* مقارنة النتائج المحققة مقابل مقياس داخلى للتفوق .

* الابتكار .

* تطوير خطط طويلة المدى .

* الإقرار بالحاجة الضرورية لتحقيق الهدف .

* تقدير احتمالات النجاح والفشل .

* توقع العوائق الشخصية والخارجية .

* المبادرة (الميل إلى التصرف) .

* استخدام المساعدة .

استخدمت حالات دراسية لأصحاب الأعمال الحرة الناجحين وغير الناجحين لتوضيح السبل التى أدت إلى سلوكيات أصحاب الأعمال الحرة هذه انطلاقاً من تلك الأفكار. وتظهر هذه السلوكيات فيما يلى :

* وضع أهداف متحدية ذات مخاطرات معتدلة .

* استكشاف الفرص .

* اتخاذ مخاطرات محسوبة .

* تحمل المسئولية الشخصية لتنفيذ المهمة .

* البحث عن التغذية المرتدة من الخبراء واستخدامها لتحسين الأداء .

مارس المتعلمون هذه السلوكيات فى محاكيات واقعية للأعمال، وتلقوا تغذية مرتدة بخصوص التعبير عن الجدارة والجودة والنتائج الاقتصادية أى المبيعات والأرباح . فى نهاية البرنامج قام المشاركون بوضع أهداف وإعداد خطط عمل لتحسين أعمالهم .

فى اجتماعات متابعة تحقيق الأهداف التى دام كل منها يوماً واحداً : قدم المتدربون عرضاً لمسيرتهم مقارنة بالأهداف التى وضعت فى دورة الأيام الخمسة ، وناقشوا نجاحاتهم ومواطن فشلهم ، وحصلوا على مساعدة ودعم من المحاضر والزملاء المشاركين . كانت اجتماعات المراجعة تلك مصممة لإنشاء مجموعة مرجعية يمكنها أن تؤكد دروس دورة الأيام الخمسة .

يوضح الجدول (١-٢١) نسبة التكاليف والعوائد، والعائد على استثمار الجمعية الأمريكية للأعمال الصغيرة البالغ (٢٨٧,٥٠٠) دولار فى البرنامج. ومقارنة بمجموعة تحكم من أصحاب الأعمال الصغيرة غير المدربين ، فقد خلق أصحاب الأعمال الحرة المدربون على الإنجاز (٢٢٧) وظيفة إضافية مولدين بذلك دخلاً إضافياً للموظفين قدره (٦٥١,١٠٠) دولار وزيادة فى ربح الأعمال بمقدار (٦١٥,٠٠٠) دولار وكذلك زيادة فى الدخل الفردى بمقدار (٤٨٤,٠٠٠) دولار وبافتراض أصغر نسبة ضرائب ، فإن الزيادة فى الضرائب على الدخل الإضافى وحده قد عوضت الحكومة الأمريكية على استثمارها فى التدريب على دوافع الإنجاز خلال تسعة أشهر ونصف . وقد كان عائد الاستثمار (٢٧١٪) على مدى سنتين[٢٢] .

الجدول (١-٢١) فوائد التدريب على دوافع الإنجاز

الهدف : زيادة دخل الأقليات من أصحاب الأعمال الحرة وعدد وظائفهم وعوائد الضرائب .

البرنامج : تكلفة التدريب على دوافع الإنجاز فى (١٠) مدن : ٢٨٧,٥٠٠دولار .

النتائج : زيادة الوظائف لدى المتدربين مقابل مجموعة التحكم (متوسط الأعمال الصغيرة) (٣٢٪) : ٢٢٧

		الدخل	معدل الضرائب	الإيراد
	الأعمال	٦١٥,٠٠٠	٪٢٢	١٨٩,٩٠٠ دولار
	أصحاب المؤسسة	٤٨٤,٠٠٠	٪٢٠	٩٧,٤٠٠
	الموظفون	٦٥١,١٠٠	٪١١,٥	٧٥,٠٠٠
				٣٦٢,٣٠٠ (السنة الأولى)
				٧٠٥,٠٠٠ (السنة الثانية)
				١,٠٦٧,٣٠٠ دولار
المردود :	٩,٥ أشهر			
التكلفة/العوائد:	السنة الأولى	١ : ١,٢٦		العائد على الاستثمار : ٢٦٪
التكلفة/العوائد:	السنة الثانية	١ : ٢,٧١		العائد على الاستثمار ٢٧١٪

- **تعليم وتدريب القيادة والإدارة بالبحرية الأمريكية**

درّبت البحرية الأمريكية أكثر من مائتى ألف فرد خلال ١٤ سنة (١٩٧٦-١٩٩٠م) على جدارات القيادة والإدارة التى تم تحديدها فى دراسة تصادق تبادلى مزدوج للضباط المتفوقين مقابل المتوسطين للقادة المجندين فى الغواصات وقيادة السطح والقيادة الجوية فى أسطولى الأطلسى والهادئ (٢٣) .

يوضح الجدول (٢-٢١) تصميم برنامج مبنى على الجدارة مدته أسبوعان ، وهدفه التدريب على القيادة والإدارة. قدمت الوحدة التدريبية الأولى نموذج جدارة البحرية الأمريكية، وقامت بقياس النمط التعليمى المُفضل لدى المتدربين ومبادئ التعليم التجريبى ، وأعطتهم تغذية مرتدة عن جداراتهم مقارنة بنموذج القادة المتفوقين فى البحرية الأمريكية.

جدول (٢-٢١) تصميم برنامج مبنى على الجدارة فى القيادة والإدارة

المقدمة	الإنجاز	العلاقات بالآخرين	السلطة	الذهنية	التكامل	التطبيق
- التعاقد نمط التعلم : "تعلم كيف تتعلم" - التغذية العكسية للجدارة ، الذات مقابل المتألقين	جدارات - وضع الأهداف - التخطيط - المراقبة - الإنتاجية والجودة والابتكار ووحدات الأعمال الحرة .	جدارات "ملامح دوافع المساعدة" - النصح - التوجيه	جدارات "التأثير" - العروض - الإدارة - إنشاء شبكات الاتصال	جدارات - التحليل - التشخيص - تكوين المفاهيم - حل المشكلات	"التوافيق" حالات ، محاكيات	التخطيط : وضع الأهداف الالتزام

ركزت الوحدة الثانية على الجدارات المتعلقة *بدوافع الإنجاز* : وضع المواصفات والأهداف ، وزيادة الكفاءة والفعالية ، والتخطيط والمتابعة بهدف تحسين قياسات الجودة والإنتاجية فى المجال العسكرى (مثال : معدل الاستعداد للعمليات ودرجات الفحص الفنى) .

ولضمان الصلة بين التعليم والعمل ؛ فقد تم تدريس الجدارات الكامنة مثل دوافع الإنجاز فى إطار طرق الإدارة التطبيقية (مثال : إدارة الجودة الشاملة وتقنيات تحسين الإنتاجية). تم فى البداية تدريس الجدارة الكامنة ، ثم الطرق الإدارية التى يمكن أن تظهر فيها الجدارة .

والسبب فى استخدام هذا المدخل هو الآتى : من الممكن تدريس طرق تحسين الجودة وحدها ، على سبيل المثال التحكم الإحصائى فى العمليات ، بيد أنه فى صورة غياب الحافز لدى المتعلم ، فإن تطبيقه لهذا الأسلوب أقل احتمالاً . إن تحسين الجودة والإنتاجية يدور تماماً حول دوافع الإنجاز : تحسين الأداء مقارنة بمقياس التفوق (الجودة) أو الكفاءة الحالية (الإنتاجية) . إن استخدام طرق الجودة والإنتاجية أكثر احتمالاً إذا تمت استثارة دوافع الإنجاز لاستخدامها ، كما أن تدريس الدافع الكامن بواسطة الأساليب الإدارية يجعل الجدارات المجردة عملية وملموسة ويستثير الدافع لاستخدام الطرق الإدارية .

أما الوحدة الثالثة من برنامج تعليم وتدريب القيادة والإدارة فقد قامت بتدريس *العلاقات بالآخرين* ، مهارات *الإصغاء والاستجابة* . وكان من النتائج المثيرة فى أبحاث جدارات البحرية الأمريكية أن ضباط البحرية كانوا يقضون (٥٠٪) من أوقاتهم فى نصح المراهقين من أفراد الطاقم ، كما كان لدى الضباط المتفوقين مهارات نصح وتوجيه جيدة . قام البرنامج بتدريس تفهم *الآخرين* العملى والاستجابة لهم : والمقصود بذلك التعاطف الرقيق والألفة التى لا تصل إلى حد التملك ، والصدق والمساعدة على حل مشاكل الحب والمال والمخدرات والخمور ، والمشاكل المتعلقة بالمراهقة . قام المتدربون بتطبيقات على تقديم النصح "للمرءوسين الذين يمرون بحالات عصيبة" فى مشاهد تمثيلية مستمدة من وقائع نُصح حقيقية وردت فى الدراسات البحثية .

تعاملت الوحدة الرابعة للبرنامج مع جدارات استخدام *السلطة والتأثير* والمقصود

بذلك إعطاء تعليمات مباشرة ، والإقناع الحاسم ومهارات العروض ، وإنشاء شبكة الاتصال والمناورة السياسية فى صلب مؤسسة عسكرية معقدة.

وقد درست الوحدة الخامسة *الجدارات الذهنية* (التفكير التحليلى والتفكير الإدراكى) من خلال التعلم وممارسة الجمع المنطقى للبيانات والتشخيص والتعرف على البدائل ، وكذلك طرق اتخاذ القرارات المبنية على المعايير.

قدمت الوحدة السادسة – وهى وحدة "التكامل" – للمشاركين حالات معقدة ومحاكيات تحتاج إلى التعرف على المشاكل وتحليلها وحلها باستخدام كل الجدارات التى تم تعلمها . على سبيل المثال ، قدمت تمرين الإعداد لتفتيش كبير يشمل تخطيط المعدات والمواد والموارد البشرية ، وتوجيه الأعضاء الأساسيين فى الفريق ، وتقديم المشورة لهم والتفاوض مع إدارة إصلاح السفن ، وجمع المعلومات حول النقاط الحساسة لدى المفتشين والقيادة الشاملة للعديد من الأفراد من ذوى الاهتمامات المتضاربة تحت ضغوط وقت قاسية.

أعطى آخر تمرين من تمرينات التطبيقات الوظيفية المتدربين كلَّ البيانات عن السفينة التى سيلتحقون بها بعد ذلك . كان على المتدربين أن يقدروا مقاييس أداء السفينة (درجات تفتيش الاستعداد للقتال ، معدلات الاستعداد التشغيلى ، سجلات صيانة المعدات) وإحصائيات الموارد البشرية بما فى ذلك المعنويات ، ومعدلات الغياب بدون رخصة ، والمخالفات التأديبية ومعدلات الاستبقاء . واعتماداً على تحليلاتهم كان عليهم أن يحددوا أولوياتهم فى جولتهم القيادية ، والمقصود بذلك أداء السفينة ، ومشاكل الموارد البشرية ، والفرص التى يجب التركيز عليها ، ثم جهزوا خطاب "تولى المقاليد على السفينة" الذى يخاطب فيه القائد الأعلى الجديد طاقم السفينة ويحدد مهمته وأهدافه .

مارس المتدربون المتابعون للدروس إلقاء الخطاب أمام زملائهم ، حيث تم تسجيل الخطابات على شريط فيديو وترميزها من وجهة نظر تأثير الوضوح والشخصية القيادية والتأثير على مستمعيهم. فى نهاية البرنامج وضع الضباط أهدافاً ، وأعدوا خططاً تطبيقية للخطوات التى سوف يتخذونها لتحسين أداء السفينة فى الأشهر الثلاثة الأولى فى وظائفهم الجديدة .

الهوامش

١ - McClelland, D.C. & Winter, D. (1971). **Motivating Economic Achievement,** New York: Free Press; Miron, D., & McClellend, D.C. (1979), The Effect of Achievement Motivation Training on Small business, **California Management Review**, 21(4), 13-28.; Heckhausen, H., & Krug, S. (1982), Motive modification, in A. Stewart, (Ed.), **Motivation And Society,** San Francisco, CA: Jossey-Bass.; Varga, K. (1977), Who gains from achievement motivation Training"? **Vikalpa: The Journal for Decision Makers,** Ahmedabad, India: Indian Institute of Management, 2,187-200.

٢ - Seligman, M. (1991), **Learned Optimism,** New York: Knopf.

٣ - Heckhausen & Krug, op.cit.

٤ - deCharms, R. (1968), **Personal Causation,** New York: Academic Press.

٥ - Adult Experiential Education ("andragogy")

تم تلخيص المبادئ في كتاب:

Knowles, M. (1971), **The Modern Practice of Adults Education: Andragogy Versus Pedagogy,** New York : Association Press.

تم توثيق البحث المتعلق بالمبادئ في كتاب :

Kolb, D.(1984), **Experiential Learning,** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

٦ - McClelland, D.C. (1965), "Toward a theory of motive acquisition. **American Psychologist.** 1965, 20, 321- 333.

٧ - Bandura, A. (1969), **Principles of Behavior Modification,** New York: Holt, Rinehart & Winston.

Bandura, A. (1977), **Social Learning Theory,** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

٨ - Latham, G. P., & Saari, L. M. (1979), "Application of Social Learning Theory to training Supervisors through Behavior Modelling,

Journal of Applied Psychology, 64, 239-246; Burke, M. J., & Day, R. R. (1986), "A cumulative Study of The Effectiveness of Managerial Training, **Journal of applied Psychology,** 1986, 71, 232-245.

انظر كذلك

review in Goldstein, I. L. (1991), "Training in Work Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (1991), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

٩ - Kolb, D. A., & Boyatzis, R. E. (1967), "Goal Setting and Self-directed behavior Change", **Human Relations** 23 (5), 439-457.

Meyer, Herbert H., Kay, Emanuel, & French, John R. P., Jr. (1964), "Split Roles in Performance Appraisal," **Harvard Business Review**, 43, 124-129.

١٠ - Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979; Autumn) "Goal Setting: A motivational Technique which works, **Organizational Dynamics**, 68-80.

١١ - Raven, J. (1977) **Education, Values and Society: The Objectives of Education and The nature and Development of Competence,** London: H. K. Lewis; New York: Psychological Corp.

١٢ - Burke, M. J., & Day R. R. (1986), "A cumulative Study of The Effectiveness of Managerial Training", **Journal of Applied Psychology,** 1986, 71, 232-245

تمثل هذه النتائج أفضل ما يمكن أن يقدمه التدريب لأنه يندر أن تجد الفشل فيها: لم يتم كتابة أو نشر أو تحليل إلا البرامج التى ثبت نجاحها فى التطبيق. ولكنه قد تبين من خلال عدد كاف من الدراسات أن نتائج بهذا القدر يمكنها أن تمثل معياراً قياسياً على إخصائىّ الموارد البشرية أن يسعوا إليه.

١٣ - Spencer, L. M. (1986), **Calculating Human Resource Costs and Benefits** (pp. 106-109). New York: Wiley.

١٤ - Burke, M. J., & Day R. R. (1986), A cumulative Study of The Effectiveness of Managerial Training, **Journal of applied Psychology,** 1986, 71, 232-245

١٥ - Lambert, C. (1990 November-December), "The electronic Tutor," **Harvard Magazine**, 42-51.

١٦ - Dreyfus, C. (1990), Scientists and Engineers as Effective Managers: A study of The Development of Interpersonal Abilities, unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University Weatherhead School of Management Department of Organizational Behavior, Cleveland, OH.

١٧ - Spencer, L. **(1989), Stimulating Innovation and Entrepreneurship in Mature Organizations,** Boston: McBer.

١٨ - Litwin, G., & Stringer, R. (1968), **Motivation and Organizational Climate,** Boston: Harvard Business School Research Press.

١٩ - McBer (1991), **Competency-based Training Seminar,** Boston: McBer.

٢٠ - Spencer, L. M. (1986), **Calculating Human Resource Costs and Benefits** (pp. 106-109). New York: Wiley.

٢١ - يظهر وصف مفصل لبرنامج التدريب على حوافز الإنجاز فى :

McClelland, D.C. & Winter, D. (1971). **Motivating Economic Achievement,** New York: Free Press

انظر كذلك

McClellend, D. C. (1965, November _December), Achievement Motivation can be developed. **Harvard Business Review**, 3-20.

٢٢ - Miron, D., & McClellend, D. C. (1979), The Effects of Achievement Motivation Training on Small Business, **California Management Review,** 21 (4), 13-28.

٢٣ - Spencer, L. M. (1978, April), The Navy Leadership and Management Training Program; A competency-based approach, **Proceeding for the Sixth Symposium: Psychology in Department of Defense,** Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Science and leadership.

انظر كذلك :

McBer, (1987), A History of the U.S. **Navy Leadership and Management Education and Training Program,** Boston: McBer.

الفصل الثانى والعشرون

الأجور

« قيمة الرجل تساوى عدداً من الناس قدر ما يحسن من لغات » .

وليم شكسبير

تعريف

تشير نظم التعويضات إلى الطرق المستخدمة لوضع أجور ثابتة ومتغيرة للوظائف فى المؤسسة ، ومن الممكن تصنيف هذه الطرق على مقياس متصل ابتداءً *بالطرق غير المحكمة وانتهاءً بالطرق شديدة الإحكام* :

* *نظم السوق الحرة الفوضوية وغير المحكمة* : تحدد جميع الأجور عن طريق مفاوضات تعقد مرة واحدة بين الموظف ورب العمل. عادة ما تظهر مفاوضات أجور "السوق الحرة" فى وظائف المشاهير فى ميادين مثل : موسيقى الجاز ، والرياضة المحترفة ، والاستثمارات البنكية.

* *نظم الترتيب الشامل للوظائف ونظم المقارنة الثنائية* : تقيم الوظائف حسب صعوبتها أو أهميتها للمنظمة ، ويتسلم الموظفون فى الوظائف "الأكبر والأصعب والأكثر أهمية" أجوراً أعلى.

* *نظم التقسيم* : تقسم الوظائف تقسيماً ثابتاً ، وتُدفع الرواتب للأفراد الذين يشغلونها حسب المستوى والرتبة داخل المستوى (مثال كل موظفى "المستوى (١٤) الرتبة (٣) يتسلمون نفس الراتب).

* نظم مقارنة *العوامل شديدة الإحكام* : تحلل الوظائف من حيث متطلبات المعرفة والمهارات المطلوبة ومقدار المسئولية التى تقع على عاتق الموظفين فى تلك الوظيفة. تقاس عوامل المهارات بالمعرفة والمسؤولية على مقاييس معينة تساوى عدداً محدداً من

نقاط قياس الوظيفة ، ويحدد مجموع هذه النقاط التى تمثل عوامل النقطة الإجمالية للوظيفة ، ويرتبط مجموع هذه النقاط لكل الوظائف بالأجور عن طريق إحصائيات الانحسار الخطية المتعددة .

وفيما عدا مدخل المفاوضات المطلقة "للسوق الحرة" الصرفة - تميل نظم التعويضات إلى التحديد الكمى ووضع الأجور وفقاً لما تتطلبه الوظيفة من جدارة، بالرغم من أن الأجور تعطى للأفراد لا للوظائف .

الأجور المبنية على الجدارة

الأجور المبنية على الجدارة هى تعويضات عن خصائص الأفراد وعن مهارات وجدارات تزيد وتربو على الأجور المستحقة وفقاً للوظيفة أو المنصب التنظيمى . قد تكون الخصائص الفردية التى تستحق الأجر الأعلى عبارة عن عناصر ديموجرافية (الأقدمية أو الانتماء إلى أقلية) ، أو جدارات (مثل الخبرة أو الإمكانيات الواعدة أو الإبداع ، ومبادرة أصحاب الأعمال الحرة أو الولاء أو الذاكرة المؤسساتية أو القابلية للتنقل أو إتقان لغات أخرى).

يحترس العديد من خبراء التعويضات من الأجر على الجدارة اعتقاداً منهم أنه "ما إن تشرع المؤسسة فى دفع الأجر بناءً على الخصائص "المستحب وجودها" - بغض النظر عن المسؤولية الوظيفية التى تقيس القيمة المضافة للمؤسسة - فإنها تفقد السيطرة على النظام ، وهذا هو المدخل للفساد".

وتشمل مشاكل الدفع بناء على الجدارة العدل الداخلى ، واحتمال سوء الاستخدام. فكيف تُقيم إحدى الجدارات مقارنة بجدارة أخرى؟ يتأتى الخوف من أن أعلى الأصوات ، أى أكثرها تأثيراً أو أكثر مجموعات العمال تنظيماً ستصر على أن خواصها هى أكثر الخواص قيمة. أما تحديد الأجور وفقاً لنظم التعليم فإنها تكافئ الموظفين من ذوى الأقدمية الطولى ، يعنى "أولئك الذين استمروا مع الشركة وقتاً كافياً لحضور أغلب البرامج الدراسية". وفى كثير من الأحيان لا تدرس هذه الدورات المهارات التى لها صلة وثيقة بتحسين أداء المنظمة [1] .

أمور منظماتية

قد تشير الأمور الآتية إلى الحاجة إلى نظام أجور مبنى على الجدارة :

* عدم القدرة على جذب موظفين جيدين (أى موظفين أكثر جدارة من المتوسط).

* الانطباع بأن الذين يملكون بعض الجدارات يضيفون قيمة أكبر للمؤسسة من أولئك الذين تعوزهم تلك الجدارات فى الوظائف نفسها (قيمة الرجل تساوى عدداً من الناس قدر ما يحسن من لغات) .

* الانطباع بأن نظم الأجور المبنية على الوظيفة غير مناسبة عندما يكون التغيير سريعاً لدرجة يضيع معها المعنى الحقيقى لمفهوم "الوظيفة الثابتة" . فى هذه الحالات فإن الفرد إما أن تكون له عدة "وظائف" أو أدوار أو أن "الشخص يخلق الوظيفة" ، وهذا معناه أن القيمة المضافة إلى المؤسسة متعلقة بجدارات الشخص وليس بوظيفة عسيرة التعريف .

* الحاجة إلى دوافع لتحفيز الموظفين على مواكبة أحدث المهارات وتعزيزها (مثال عندما تكون قيمة تطوير موظف والمستقبل المحتمل لذلك الموظف يساويان أكثر من منصبه أو أدائه الحالى) .

* نظام تقييم وظيفى تقليدى يبدو أنه يكافئ "مؤسسى الإمبراطوريات" بواسطة نفس الأشياء التى تحاول المؤسسة أن تتجنبها: أى على أساس إدارة العديد من الموظفين والميزانيات الضخمة أو القواعد الكبرى للصلاحيات ؛ لأن هذه تساوى نقاطاً إضافية من عوامل المسؤولية التى يمكن أن تبرر أجوراً أعلى.

* الحاجة إلى تبرير تعويضات العمال من أصحاب المعرفة الذين لا يديرون العديد من الأفراد أو الأصول. كما يظهر فى المثال التالى :

قبل أن يُلغى هذا القسم فى حملة "تصحيح الحجم"، كان (بوب) يُدير أربعمائة وخمسين شخصاً وحجم أعمال قدره خمسة وعشرون مليونًا . والآن لديه سكرتير ملم بثلث جزئيات العمل . ولكنه الشخص الوحيد الذى لديه علم بقوانين إعادة التأمين فى لوكسومبرج

فى سنة ١٩٩٢م (وبعض الخبرات الأخرى الهامة لأعمالنا) كيف ندفع له أجراً كافياً لاستبقائه وهو لم يعد يملك الآن نقاط المسؤولية الكافية لتبرير راتبه؟

* نظم تعويضات على درجة عالية من الهيكلة التى يصعب تطويرها والحفاظ عليها.

* الإدراك الحسى بأن نظم التعويضات عالية الهيكلة تشجع البيروقراطية : بما فى ذلك من تسلسل هرمى جامد ووصف وظيفى ضيق وتصنيفات وظيفية مقيدة ، وهذا من شأنه التقليل من مرونة المنظمة حيث لا يتوافق مع الهياكل "المفلطحة" التى تتحرك نحوها المؤسسات فى المستقبل ولا مع الموظفين الممكنين . لقد أضحت العديد من المؤسسات تجرب "الربط العريض": حيث مدى الأجور لوظيفة معينة أو لعائلة وظائف يراوح من (٥٠) إلى (١٠٠٪) من الأجر الأدنى للمنصب .

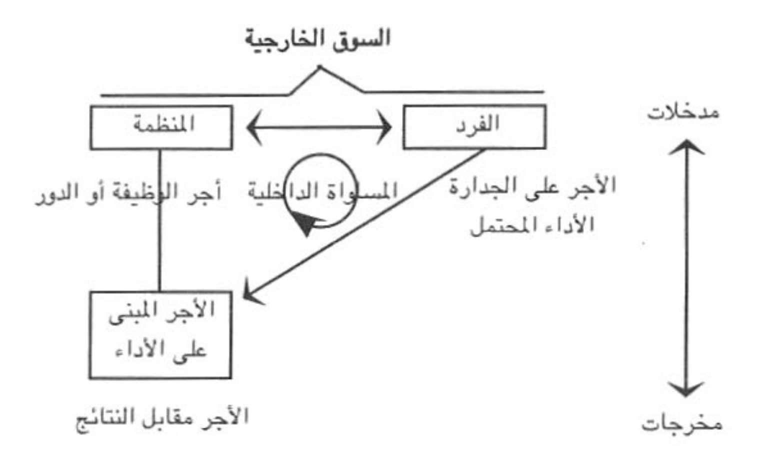
* الانطباع بأن نظم الأجور المبنية على الوظائف تعامل الموظفين كـ "ممتلكات" بدلاً من إعطاء الفوارق الفردية حق قدرها ؛ مما يكبح المبادرة والابتكار لدى الموظفين. يتمنى المدافعون عن الأجور المبنية على الجدارة إيلاء قيمة أعلى على "الأمور الذهنية" المتزايدة الأهمية فى اقتصاد المعلومات ، ومكافأة التطوير الشخصى والجدارات ، مثل: الاستعداد للتعاون ضمن فرق العمل ، والمواقف المرنة تجاه التغيير.

خطوات تطوير نظم التعويضات المبنية على الجدارة

١ - ***تحديد العناصر الهامة*** : حدد متطلبات الدور الوظيفى ، جدارات الشخص التى تنبئ عن الأداء ونتائج الأداء لكل مستوى من مستويات عائلة وظائف . من الممكن رسم أسس التعويضات بيانياً على محورين كما هو موضح فى الشكل (١-٢٢) . أحد المحورين هو "الفرد إلى المنظمة" والثانى هو "المدخلات إلى المخرجات". تدفع نظم التعويض التقليدية وفقاً للوظيفة أو الدور فى المنظمة : والمقصود بذلك متطلبات مدخلات المنظمة من المعرفة الفنية ، وحل المشاكل والمسؤولية (عدد الأفراد أو القيمة المالية للموجودات التى تتم إدارتها) .

تكمل نظم الأجور المبنية على الأداء الراتب الأساسى المحدد بالدور التنظيمى بأجر إضافى لمخرجات المنظمة : نتائج الأداء الفعلية والفوائد الاقتصادية التى تجنيها

الشكل (١-٢٢) متغيرات نظام التعويضات



ملاحظة : التعديلات فى الرسم مقترحة من ديفيد فيت (٢)

المؤسسة. وتشمل الأمثلة على نظم الأجور الصرفة المبنية على الأداء العمل بالقطعة وجملة مبيعات العمولة : لا يقبض الموظفون مقابلاً إلا عندما يؤدون ، وذلك وفقاً لحجم إنتاجهم المباشر.

تدفع نظم الأجور المبنية على الجدارة من منطلق خصائص مدخلات الشخص ، أى لمن بمقدورهم إضافة قيمة اقتصادية للمؤسسة عند نقطة ما فى المستقبل. لاحظ أن هذا هو تعريف "الأصول" أساساً. علاوة على ذلك ، تخضع قرارات أجور الوظيفة التنظيمية والأداء ، وجدارة الشخص إلى متغيرات السوق الخارجية والمساواة الداخلية. قد يكون لخصائص الشخص (مثال : ماجستير إدارة من إحدى كليات الأعمال المرموقة) سعر أعلى فى السوق الخارجية على حين قد تحدد المساواة الداخلية (مثال: ماجستير إدارة وُظف فيما مضى من السنين) السعر الذى تستطيع المؤسسة دفعه .

إن المدخل والمفتاح إلى أجور منطقية مبنية على الجدارة هو الوضوح بالنسبة للقطر المنقط بين مدخلات جدارات الشخص ومخرجات المؤسسة الموضح فى الشكل (١-٢٢) . يجب أن توجد علاقة اقتصادية واضحة بين الجدارة التى تتم مكافأتها والقيمة الاقتصادية لتلك الجدارة فى المؤسسة.

يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية :

ق م = م ن م ت

حيث :

ق م = القيمة المتوقعة للمرشح بالدولار.

م = مقدار القيمة الاقتصادية بالدولار المتوقع أن تحصل عليها المؤسسة من جدارة الفرد.

ن = احتمال حصول المؤسسة على المقدار.

م ت = معامل التخفيض المستخدم لإيجاد القيمة الحالية للفائدة التى يحصل عليها عند نقطة زمنية فى المستقبل .

يمثل المقدار (م) الفائدة الاقتصادية التى ستقدمها الجدارة والاحتمال (ن) مدى احتمال أن تحصل المؤسسة على الفائدة ومعامل التخفيض (م ت) توقيت حصول المؤسسة على الفائدة. مثال ذلك الحساب الذى يقوم به فريق رياضى محترف عند التعاقد مع نجم رياضى . على الفريق أن يقدر الدخل الإضافى الذى سيأتى به النجم فى مقبوضات شباك التذاكر ووسائل الإعلام ، وأن يقدر ناتج ومدى استمرار الفريق فى الحصول على هذا التدفق من الربح ، واحتمال أن يلعب النجم طوال مدة العقد (فى حالة كونه غير مصاب أو غير قادر على الأداء) . كذلك فإن قرار الدفع مقابل قدرة الفرد على "التنقل" أو "الابتكار" أو "مهارة الأعمال" يتطلب أو يفترض أن يتطلب تحليلات استثمار مماثلة .

وتمثل الاتفاقيات المعقودة بين العمال والإدارة بخصوص "تعدد المهارات" مثالاً بسيطاً للأجور المبنية على الجدارات من منطلق تحليل القيمة الاقتصادية. من هذه

الأمثلة : دأبت إحدى مصالح المياه الأوروبية على استخدام أربعة من العمال الحرفيين لتركيب عداد للمياه : يقوم عامل حفر بعمل حفرة للعداد الجديد ، يرص البنّاء القوالب فى الحفرة ، يربط السباك المواسير بعداد المياه ، ويقوم الكهربائى بتوصيل الأسلاك إلى العداد ، ثم يقوم البنّاء بإنهاء فرش الحفرة وبعدها يعيد عامل الحفر الردم إليها.

وبناء على اتفاقية تعدد المهارات ، تم تدريب مركبى العدادات تدريباً تبادلياً على المهن الأربع . وبعد التدريب تولى عامل واحد حفر الحفرة ورص القوالب، وتركيب المواسير ، وتوصيل الأسلاك ، وتشطيب فرش الحفرة وإعادة ردمها.

ويوضح الجدول (١-٢٢) تحليل التكاليف والعوائد لمثال تعدد المهارات هذا. قبل تعدد المهارات، كان أربعة من العمال يقضون ثلاث ساعات لإنهاء تركيب عداد واحد (خلال الجزء الأكبر من الساعات الثلاث ، يقف ثلاثة عمال منتظرين إلى جانب الحفرة حتى ينتهى الرابع من عمله) ، وهو ما يعادل مجموعه اثنتى عشرة ساعة رجل . أما بعد تعدد المهارات ؛ فإن عاملاً واحداً ينهى التركيب بكامله فى أربع ساعات ، موفراً ثمانى ساعة رجل بما يساوى (٨٥) دولاراً للتركيب الواحد . وبذلك فإن العامل ذا المهارات المتنوعة له قيمة اقتصادية للمنظمة حتى لو دُفع له أكثر : بمعدل (٢٠) دولاراً فى الساعة فإن العامل متعدد المهارات سوف يظل يوفر (٥٢٪) فى التركيب الواحد .

ويقتضى استخدام الجدارات فى معادلات الأجور قياس هذه الجدارات قياساً دقيقاً. وتمثل مقاييس أبسط الفوارق الملحوظة التى قدمناها فى الفصول من الثالث إلى التاسع إحدى الطرق لتحويل قياسات الجدارات إلى أرقام كمية للاستخدام فى معادلات الانحسار.

من الممكن تطوير نظم أجور مبنية على الجدارة تكون أكثر تعقيداً ، وذلك باستخدام معادلات الانحسار التى من الممكن أن تشمل جدارات حجم الوظيفة، وعوامل الأداء [٣] :

الجدول (١-٢٢) تبرير التكلفة العوائد للأجور على تعدد المهارات : تركيب عدادات المياه

العامل العادي ١٠ $ / ساعة	: يحفر	يقوم عامل متعدد المهارات بكل المهام
البنّاء ١٥ $ / ساعة	: يرص القوالب فى الحفرة	
السباك ١٥ $ / ساعة	: يركب المواسير .	
الكهربائى ١٥ $ / ساعة	: يوصل الأسلاك	

٤ عمال لمدة ٣ ساعات = ١٢ ساعة رجل — عامل واحد لمدة ٤ ساعات = ٤ ساعة رجل

(زيادة الإنتاجية بنسبة ٢٠٠٪)

١٢ ساعة بمتوسط ١٣,٧٥$ / ساعة = ١٦٥$ للمهمة — ٤ ساعات بمتوسط ٢٠$ / ساعة =٨٠$ / مهمة

(تخفيض التكاليف بنسبة ٥٢٪)

$$ص = ن + ع_{١} (س١) + ع_{٢} (س٢) + ع_{٣} (س٣) + ك$$

حيث :

ص = الأجر بالدولار .

ن = الجزء المحصور من الأجر .

$ع_{١}$ (س١) = حجم الوظيفة .

$ع_{٢}$ (س٢) = الجدارة .

$ع_{٣}$ (س٣) = الأداء .

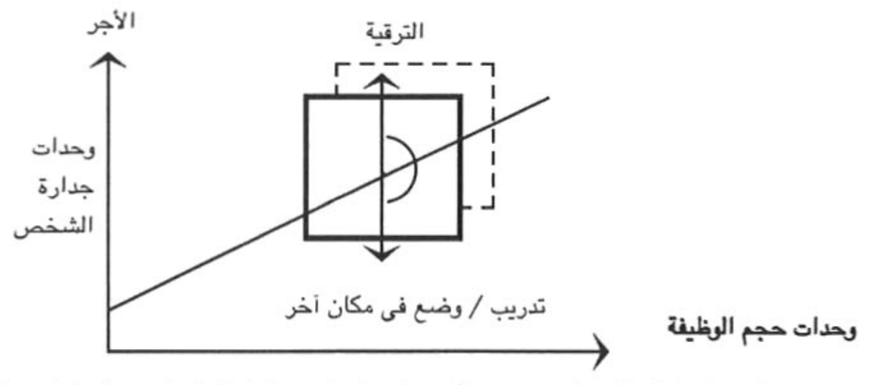
ك = معامل الخطأ.

يوضح الشكل (٢-٢٢) تحليل الانحسار ويظهر فيه حجم الوظيفة على المحور الأفقى والأجر والجدارة على المحور الرأسى ، وتُمثل أى وظيفة عن طريق مربع يقطعه خط الانتشار الذى يربط الراتب بحجم الوظيفة . وتختلف جدارة حاملى الوظيفة فى التوزيع على شكل منحنى الجرس حول خط الانحسار ، وعليه فإن الشخص الأقل كفاءة من المتوسط يجب أن يحصل على راتب أقل ، أو يتم تدريبه أو وضعه فى مكان آخر. ويجب أن يُدفع للشخص الأعلى جدارة من المتوسط أكثر من غيره ، أو يرقى إلى وظيفة أكبر (الصندوق المنقط فى الشكل ٢-٢٢) ذات أجر أعلى . هذا فى حالة وجود مثل تلك الوظيفة .

وتمثل الحدود العليا والسفلى لمربع الوظيفة "عرض الشريحة" ، أى الحدين الأدنى والأعلى لمعدلات أجر الوظيفة. وتوحى البيانات الواردة فى الفصل الثانى عن القيمة الاقتصادية لذوى الأداء المتفوق بأن مقادير حدود الأجر هى (١٩٪ و ٣٢٪ و ٤٨٪) للوظائف البسيطة والمتوسطة والمعقدة تباعاً .



الشكل (٢-٢٢) محاور وحدة حجم الوظيفة والجدارة



ملاحظة : يشكل مغاير للشكل الذى أعده دوجلاس أو دونيل . هاى للاستشارات الإدارية بجلاسكو اسكتلاندا

وتعد الحدود فى نظم الدفع المبنية على الجدارة على درجة كبيرة من الأهمية لمنع "انزلاق الشرائح" والمقصود بذلك زيادة عدد العمال الذين يدفع لهم أكثر من مساهماتهم فى زيادة دخل المنظمة ، أو زيادة عدد الموظفين الذين يدفع لهم على مستوى جدارة أكثر مما لدى المنظمة من وظائف حقيقية تحتاج إلى تلك الجدارة.

على سبيل المثال ، طبقت إحدى المؤسسات نظام أجور مبنيًا على الجدارة له ستة مستويات من الشرائح (الفنى فالمتخصص فالمشرف فالمدير فالتنفيذى فالتنفيذى الأعلى) وأعلنت نيتها عن الدفع للموظفين بناءً على مستوى الجدارة بغض النظر عن الوظيفة التى يشغلونها ، واستمر الدفع للتنفيذى الذى لا يشرف على مرءوسين أو الذى ليست له مسؤوليات المستوى التنفيذى .

طالب الموظفون فوراً أن تُعرَّف الجدارات بدقة ، وأن تكون هناك مساواة فى الفرص التطويرية ، وقد وفّى عدد من الموظفين الفنيين والمتخصصين بالمتطلبات النظرية لجدارات الوظائف الإدارية ، وطالبوا بأن يدفع لهم كمشرفين أو مديرين ، بحيث فاق هذا العدد عدد الوظائف الموجودة ، وأصبح هيكل التعويضات للمؤسسة غير منافس لنظيره حيال منافسيه.

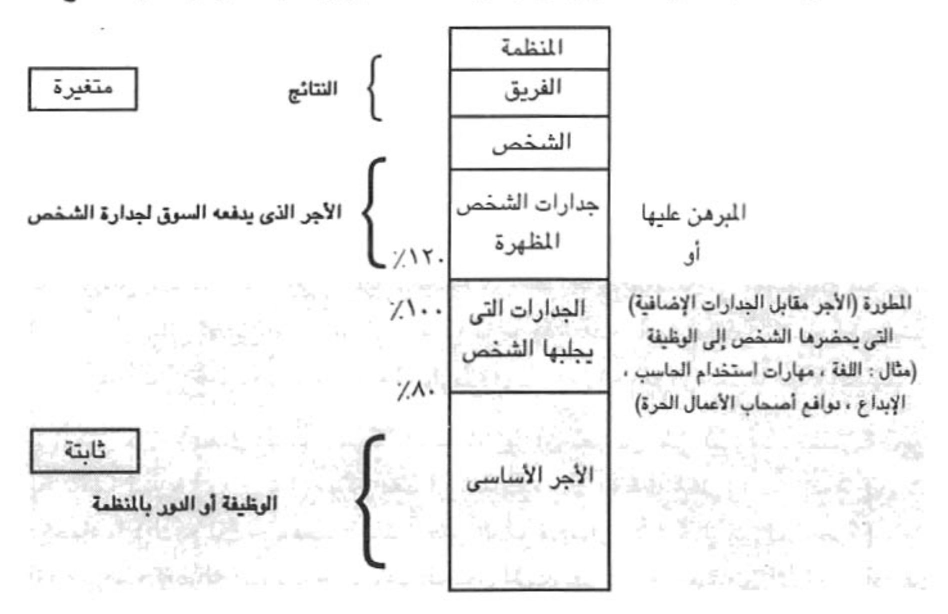
كانت المشكلة فى نظام الدفع على أساس الجدارة الذى طبقته هذه المؤسسة – أن جدارات الدخول (إنهاء برامج مدارس الأعمال) الذى كافأته لم يكن مرتبطاً بنتائج الأداء : زيادة الدخل أو الربح الناتج عن إنتاجية أعلى من تلك التى من الممكن استخدامها لمكافأة العمال الأكثر جدارة.

٢ – ***تحديد النسبة المئوية المناظرة*** : حدد النسب المئوية من التعويضات الإجمالية التى ترغب المنظمة فى أن تدفعها *للدور الوظيفى ولجدارات الشخص ولنتائج الأداء* . عادة ما تشمل نظم الدفع المبنية على الجدارة جميع هذه العناصر الثلاثة : الأجر الأساسى بناءً على الوظيفة النظامية أو الدور النظامى ، ثم أجرًا إضافيًا عن جدارات الشخص ، سواء جلبها الشخص معه إلى العمل أو حصل عليها أو أظهرها فيه ، علاوة على نتائج أداء الشخص أو الفريق أو المنظمة كما هو موضح فى الشكل (٣-٢٢). وكما يبين الرسم فإن الأجر الثابت (الراتب) يُحدد عن طريق

الأجر الأساسى للوظيفة زيادة على الأجر الإضافى مقابل الجدارات التى جلبها الموظف إلى الوظيفة والتى تنبئ عن أداء أعلى من المتوسط ، ويمكن للأجر المتغير أن يشمل تعويضاً إضافياً عن الجدارات التى أظهرها الشخص فى الوظيفة أو اكتسبها وهو على رأس العمل ("الأجر مقابل المهارة") ومقابل الأداء الفعلى عن طريق الشخص أو فريقه أو حصة الأرباح المبينة على النتائج الاقتصادية للمنظمة .

الاتجاه العام فى التعويضات هو زيادة المكونات المتغيرة للأجر أى على سبيل المثال وضع (٢٠٪ إلى ١٠٠٪) من الأجر "على المُخاطرة"، أى شريطة إظهار الجدارات والنتائج (٤) .

الشكل (٣-٢٢) مكونات الأجر من جدارات الشخص وجدارات الوظيفة والنتائج



حالات

توظيف استشارى ذى جدارات تسويق ومبيعات

نادراً ما يبيع المستخدمون الجدد فى مؤسسات الخدمات التخصصية أى عمل خلال العامين أو الأعوام الثلاثة الأولى من الوظيفة. افتتحت مرشحة استشارية غير عادية مقابلة العمل قائلة:

أنا أعمل فى خمسين شركة من شركات "فورتون" الخمسمائة . اثنتان منهما فقط متداخلتان مع الشركات التى تعمل مؤسستكم معها الآن : جنرال إليكتريك وموبيل . وباستطاعتى إنشاء علاقة بينكم وبين عشر شركات أخرى خلال العام القادم. وهذا ما سوف أفعل .

قدمت المرشحة إثباتات مقنعة بأنها تمتلك جدارة مبادرة أصحاب الأعمال الحرة ، وجدارة مبيعات غاية فى التميز . (وبالطبع فإن مُجرى المقابلة لم يُصدق المرشحة إلى أن وصفت فى مقابلة الأحداث السلوكية كيف قامت فى الواقع بتطوير العمل فى العديد من المؤسسات العملاقة) .إلا أن المرشحة طلبت (٣٥,٠٠٠) دولار زيادة على الأجر الاستهلالى الذى تدفعه المؤسسة عادة للمستخدمين الجدد.

كان على الشركة المستخدمة أن تجيب عن سؤال الأجر مقابل الجدارة ، أى ما هى قيمة جدارة مبيعات أصحاب الأعمال الحرة؟ من القواعد الأساسية فى مؤسسات الخدمات الفنية : أن على الفنىّ أن يُدخِل للمؤسسة ثلاثة أضعاف راتبه لتغطية الأجر الأساسى والتعويضات الإضافية والمصاريف الإدارية (أى ١٠٥,٠٠٠دولار سنوياً لهذه الحالة) .

كان من الأفضل تماماً للشركة الاستشارية أن تعرض على هذه الاستشارية أجراً إضافياً قدره (٣٥,٠٠٠) دولار بعد أن قامت فعلاً بتغطية ال (١٠٥,٠٠٠) دولار الإضافية (الدفع للأداء مُفضلاً دائماً على الدفع للجدارة لأنه خالٍ من المخاطرة) . بيد أنه فى هذه الحالة لم تسمح ظروف السوق الخارجى بالدفع مقابل الأداء ، وأدركت المرشحة أن قيمتها فى السوق سوف تسمح لها بالحصول على علاوة الـ (٣٥,٠٠٠) دولار فى عدة مؤسسات أخرى .

كانت حسابات الدفع المبنية على الجدارة لدى المؤسسة المعنية كما يلى :

ما هى قيمة جدارة مبيعات أصحاب الأعمال الحرة التى تمتلكها المرشحة؟ بفرض أن جهودها فى المبيعات ستثمر بنسبة (٢٥٪) وأن معدل حجم المبيعات سيكون (١٠٠,٠٠٠) دولار فإن التعامل مع عشر شركات سيثمر (٢٥٠,٠٠٠) دولار .

متى ستحصل المؤسسة على هذه الزيادة فى الدخل؟ بفرض أن دورة المبيعات تستغرق ستة أشهر، فإن هذه الزيادة تتحقق فى السنة الأولى، وهذا من شأنه أن يؤدى إلى إلغاء استخدام معامل التخفيض .

ما هو احتمال أن تحقق المستشارة الجديدة هذه الزيادة فى الدخل؟ قدرت المؤسسة أن النسبة هى (٥٠٪) ، حيث إن بعض المخاطرة قد تم أخذها فى الحسبان فعلاً عن طريق اعتبار أن (٢٥٪) فقط هى ناتج جهود البيع تساوى الـ (٥٠٪) من مبلغ (٥٠٪ من ٢٥٠٠٠٠دولار أى مبلغ ١٢٥,٠٠٠ - والتى تقع أعلى من نقطة الانقلاب التى تمثل لهذا الاستثمار فى جدارة الأعمال الحرة .

قامت المؤسسة بتعيين المرشحة بعلاوة (٣٥,٠٠٠) دولار (وقد ولدت دخلاً تفوق قيمته (٧٠٠,٠٠٠) دولار فى عامها الأول) .

مصنع السيارات

يوضح الشكل (٤-٢٢) أجراً أساسياً معقداً حيث يدفع الراتب وفق للدور والجدارة وأداء الفريق وحصة مكاسب الشركة . أراد مُصنِّع للسيارات (انظر حالة نظام إدارة الأداء المبنى على الجدارة المشروح فى الفصل التاسع عشر) أن يُبقى قدراً ملموساً من تعويضات مرءوسيه "رهن المخاطرة" من أجل أن يحفز تلاحمهم كأعضاء فريق يتعاون فى العمل من أجل نجاح المؤسسة. قررت المؤسسة أن تُقسم تعويضات الموظفين إلى أربعة عناصر مختلفة :

١ - *الراتب الأساسى مقابل الدور الوظيفى* (مدخلات المنظمة) .

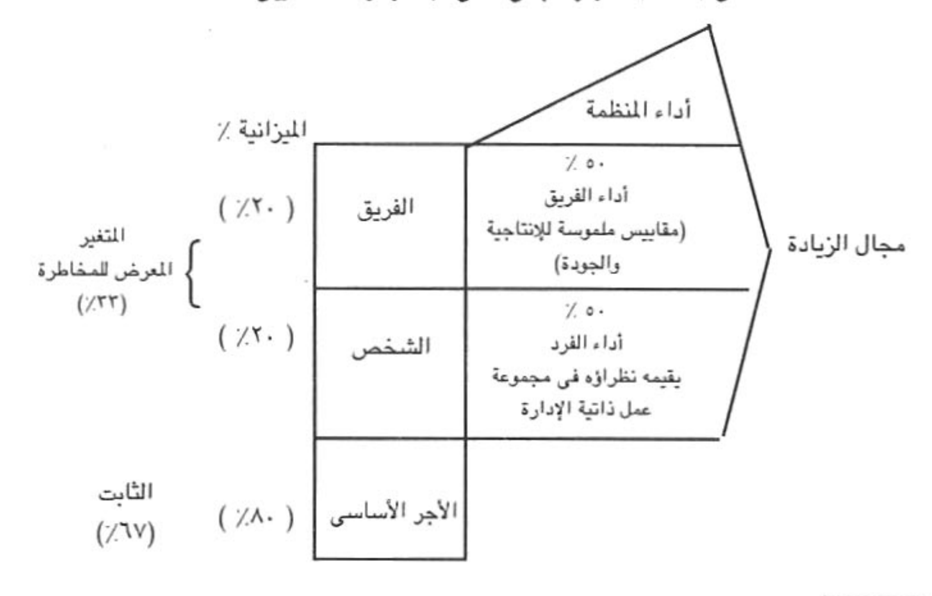
٢ - *جدارة الشخص (مدخلات)* : تقييم جدارات التلاحم للفريق بالتحديد عن طريق "هيئة مراجعة" مكونة من منسق فريق الموظف ونظراء الموظف وإنهاء برنامج تدريبى لتطوير المهارة .

٣ - *أداء الفريق* (مخرجات الأداء) : بناء على القياسات الملموسة لإنتاجية الفريق والجودة مثل عدد السيارات الجيدة أو قطع غيار السيارات التى أنتجها الفريق فى حدود التكلفة القياسية .

٤ - *النتائج الإجمالية للمنظمة* : (مخرجات الأداء) ما إذا كانت الشركة قد حققت أرباحاً من بيع السيارات أم لا .

كما يتضح من الشكل (٤-٢٢) ، فقد تم وضع الأجر الأساسى عند (٨٠٪) من معدل السوق (١٠٠٪) . ويعتمد مجال الزيادة على مستوى أداء المنظمة كما هو محدد فى الميزانية ، فإذا وفت المنظمة بأهداف أدائها، فإنه من الممكن أن يحصل الموظف على ما يصل إلى (١٢٠٪) من معدل السوق، أو (٥٠٪) إضافية من الأجر الأساسى ، بشرط أن تكون جدارته قد قُيمت (١٠٠٪) عن طريق فريقه ، وأن يكون الفريق قد حقق

الشكل (٤-٢٢) الأجر المبنى على الجدارة وأداء الفريق المنظمة



(١٠٠٪) من أهداف الجودة والإنتاجية الخاصة به. وبذلك تكون (٦٧٪) من الأجر ثابتة أو مضمونة عند مستوى الأداء المتوقع للمؤسسة ، و(٣٣٪) متغيرة أو رهن المخاطرة بناء على جدارة الفرد وأداء الفريق وربح المنظمة.

أما إذا كان أداء المنظمة أفضل مما هو متوقع، فإنه من المحتمل زيادة مجال الزيادة والأجر المتغير . وإذا لم تفِ المؤسسة بأهدافها ؛ فإن الأجر المتغير سيصبح أقل ، ويتحقق اختبار نظام التعويض هذا عندما لا تفى المؤسسة بأهدافها ، وتتراجع تعويضات العمال إلى أقل من (١٠٠٪) من معدل السوق .

تقدم حالة الاستشارية للأعمال الحرة مثالاً على الدفع المبنى على الجدارة والدخل فى الأجر الأساسى ، وتقدم حالة مُصنِّع السيارات مثالاً على الدفع المبنى على الجدارة كجزء من حوافز متغيرة متعلقة بالأداء. ويقع هذا الدفع المتغير للجدارة المبرهن عليها فى مكان ما أسفل القطر بين الجدارة كمدخل أو طاقة كامنة تنبئ عن أداء مستقبلى وبين أداء الفرد الذى يُضيف قيمة إلى المؤسسة .

الهوامش

١ - Dufetel, L. (1991, July), "Job evaluation still at the frontier", **Compensation and Benefits Review**, New York: American Management Association.

٢ - H. Murlis & D. Fit, " Job evaluation in a changing world." **Personnel Management,** May 1991; and H. Murlis & D. Fit, **Evaluating Skills, Competencies and Jobs** . London: Hay Management Consultants, (1991).

٣ - فى هذه المعادلة يكون لحجم الوظيفة تأثير ثابت وللجدارة والأداء تأثيرات متغيرة ، ويتغير الدفع للوظيفة تدريجياً فقط مع مرور الوقت وفقاً لتغير ظروف العمالة . باستطاعة حاملى الوظيفة أن يحصلوا على المزيد من المال عن طريق الترقى إلى وظائف أكبر ، أو إظهار المزيد من الجدارات أو تقديم المزيد من نتائج الأداء ، وتعتبر زيادات الجدارة والأداء أجراً إضافياً لا تشمله الرواتب الأساسية للعمال ، ولن يتغير راتب الوظيفة إلا إذا تغيرت الوظيفة نفسها ، وتقوم زيادات الأجر مقابل ارتفاع الجدارة بمكافأة الشخص على اكتساب العمق فى الوظيفة أو "الاستعداد الداخلى فى عالم ملىء بالسكان المتقدمين فى السن فإن التميز وفقاً للاستعداد الداخلى يبدو مطلوباً"

O'Malley M. (1991), **Integrating Competencies into Compensation Planning and Salary Administration,** Stamford, CT: Hay Management Consultants.

٤ - See Boyett, J. H., & Conn, H. P. (1991), **Workplace 2000** (Chapter 5), New York: Dutton.

الفصل الثالث والعشرون
نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية

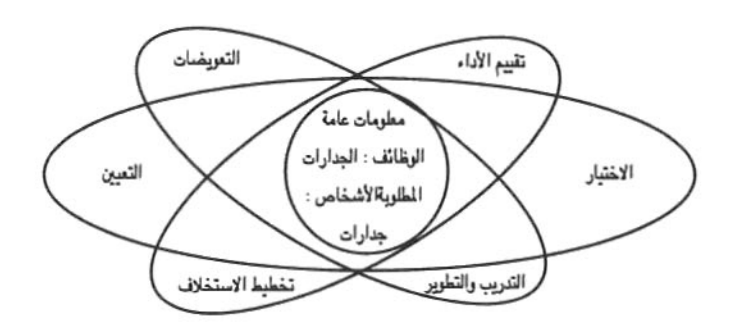
تعريف

نظام المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية Integrated Human Resource Management Information System (IHRMIS) ، عبارة عن قاعدة بيانات تتقاسمها جميع وظائف الموارد البشرية وتقدم "لغة موحدة" ، وتجميعًا لكل خدمات الموارد البشرية.

نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية – المبنية على الجدارة

يوضح الشكل (١-٢٣) مفهوم نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية [١] . تحتوى نواة قاعدة البيانات على معلومات عن متطلبات الوظائف من الجدارات ، وعن جدارات الأفراد الفعلية ، وتُستخدم هذه البيانات فى جميع تطبيقات الموارد البشرية: أى فى التوظيف ، والاختيار ، والتعيين ، والتعويضات ، وإدارة الأداء ، وتخطيط الاستخلاف والتدريب والتطوير ، وبذلك تقوم جميع التطبيقات باستخدام لغة موحدة

الشكل (١-٢٣) الاستخدامات المتكاملة لقاعدة بيانات الجدارة



هى لغة الجدارات ؛ فالمسؤولون عن التوظيف يوظفون ويختارون وفقاً للجدارات التى تتطلبها الوظائف ، والتدريب والتطوير يركزان على الجدارات التى تؤدى إلى أداء متفوق فى الوظائف . أما تخطيط الاستخلاف فإنه يتم عن طريق مقارنة جدارات الموظف مع متطلبات الوظائف المستقبلية من الجدارات. وتشمل التعويضات عناصر الدفع المبنية على الجدارة لتشجيع الموظفين على تطوير الجدارات المطلوبة. ونظام تقييم الأداء يقيم جدارات الموظفين ما لا يقل عن مرة واحدة سنوياً ، ويتم إدخال هذه البيانات إلى قاعدة البيانات للتأكد من أن النظام يحتوى على تحديث لتقييم جدارات الأفراد .

يشتمل النظام المتكامل للموارد البشرية على :

١ - *الهيكل التنظيمى* : تقوم منظومة رسم الهيكل التنظيمى بعمل سجل يتم حفظه فى ملف داخل قاعدة البيانات لكل وظيفة فى المؤسسة . من الممكن للمديرين الاطلاع على الوظائف أو خلقها أو إلغاؤها حسب الحاجة . يتم تحديث الهيكل التنظيمى للمؤسسة فوراً ، ويحافظ على مطابقته للواقع دائماً.

٢ - *الوصف والتحليل الوظيفيان* : يسأل النظام أسئلة ، ويدع المستخدم يُدخل البيانات من أجل إنشاء وتطوير وصف وظيفى ، ونموذج لملامح الجدارة المطلوبة للوظيفة ، ونقاط قياس الوظيفة لتخطيط التعويضات .

الوصف الوظيفى : يشمل الوصف الوظيفى الناتج عن الحاسب الآلى ما يلى :

أ - *مسمى وظيفة* (والمعلومات التعريفية مثل رقم وظيفى يشير إلى مستوى الوظيفة، يرقم من وظيفة رئيس المديرين التنفيذيين إلى أسفل، أو من أدنى الوظائف إلى أعلاها وقطاع العائلة الوظيفية أو مسارها).

ب - المحتوى الوظيفى : المهام والمسئوليات.

ج - المُساءلات الوظيفية : معايير الأداء أو الأهداف ومقاييس الأداء الخاصة بالوظيفة.

د - بيانات قياسات الوظيفة : وهى البيانات المستخدمة لوضع تعويضات للوظيفة.

هـ - متطلبات الجدارة : تعريف المهارات والخصائص المطلوبة للأداء المُرضى والمتفوق فى الوظيفة.

تحليل متطلبات الوظيفة من الجدارات : يسأل نظام الخبرة لتحليل جدارات الوظيفة سلسلة من الأسئلة "المتفرعة". مثلاً : "هل تحتاج هذه الوظيفة إلى التعامل مع الأفراد (أكثر من مجرد إعطاء التعليمات والمعلومات وتلقيها)؟"

الإجابة بـ "نعم" عن هذا السؤال تستدعى سلسلة من الأسئلة الإضافية. على سبيل المثال، "هل تشمل هذه الوظيفة التعاون فى فريق أو التعامل مع الخلافات أو التأثير على الآخرين؟ وهل تشمل البيع أو التدريس أو التدريب؟" فإذا كان الرد على هذه الأسئلة بالإيجاب ، فإنه يتم التأكيد على جدارات *تفهم الآخرين والأثر والتأثير* باعتبارها مطلوبة للوظيفة .

وعند الإجابة بالنفى عن سؤال "التعامل مع الآخرين"، يلغى البرنامج العديد من الأسئلة المرتبطة بمهارة *التعامل مع الآخرين* ، ويتفرع إلى السؤال الأساسى التالى : "هل تحتاج هذه الوظيفة إلى تحقيق أهداف؟" تستدعى الإجابة "بنعم" المزيد من الأسئلة على سبيل المثال : "هل تحتاج الوظيفة إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحقيق أهداف صعبة ، أى القيام بأفضل مما سبق أو تسجيل تحسينات مستمرة للإنتاجية والكفاءة؟" تؤدى الإجابة "بنعم" عن لأى من الأسئلة إلى التركيز على أهمية *التوجه للإنجاز* على المستوى الذى تتطلبه مهام الوظيفة .

يستخدم "مُحلِل متطلبات جدارة الوظيفة" (المشروح أيضاً فى الفصل العاشر) قاعدة بيانات من العديد من النماذج والعلاقات بين الجدارة والمهمة، لبناء ملامح نموذج جدارة كامل للوظيفة.

٣ - تقييم *الأفراد* : من الممكن استخدام عملية مشابهة لتقييم الجدارات أوالموظفين .
باستطاعة النظام أن يوجه أسئلة عن مدى ما يظهره الفرد فى كل من الجدارات المطلوبة لوظيفة ما. من الممكن تجهيز هذه الأسئلة كمسودة لمقابلة أحداث سلوكية "موجهة" (الفصل الثامن عشر) أو كنموذج لتقييم أداء مبنى على الجدارة (الفصل التاسع عشر) .

مرشد *التقييم* : من الممكن أن يوصى "مُرشد التقييم" بطرق تقييم أخرى، على سبيل المثال : اختبارات بنود نموذج التقديم ، أو تمارين مركز التقييم ، ويقترح استخدام أى منها لتقييم المرشحين أو الموظفين على جدارات معينة مطلوبة للوظيفة.

مرشد *إدارة الأداء* : باستطاعة "مرشد إدارة الأداء" أن يخلق نماذج إدارة أداء تشمل مقاييس للجدارات الأساسية المطلوبة للوظيفة، ويمكن أن يرشد المديرين إلى الملاحظات التوجيهية والتعليمات التى تساعد الموظف على تطوير هذه الجدارات .

يسجل النظام البيانات ويقيمها بكل طرق التقييم ونماذج إدارة الأداء لتطوير (أو تحديث) ملامح جدارات الشخص التى من الممكن مقارنتها بملامح متطلبات الجدارة للوظائف المختلفة .

٤ - *المزاوجة بين الشخص والوظيفة* : من الممكن أيضاً استخدام نظام الخبرة المبنى داخل *نظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية* لتقييم المزاوجة بين متطلبات وظيفة ما من الجدارات وبين جدارات الشخص ، وبإمكان المُستخدم بواسطة خوارزمات مزاوجة الملامح المشروحة فى الفصل الثامن عشر - أن يعطى الحاسب الآلى قائمة بالأفراد ، ويطلب من الحاسب أن يجد الفرد (الأفراد) الأفضل ملاءمة لوظيفة ما. من الممكن استخدام هذا النظام التزاوجى للفرد بالوظيفة لاختيار تعيينات وظيفية أو قرارات الترقية أو التخطيط لإحلال الموظفين.

٥ - *المرشد التطويرى* : كذلك من الممكن استخدام نظام المزاوجة بين الشخص والوظيفة لتخطيط التطوير . من الممكن المزاوجة بين الشخص الوظيفة ، والتعرف على الفجوات بين جداراته ومتطلبات الوظيفة من الجدارات . وباستطاعة النظام بعد ذلك أن يسترسل فى سياق التعليل التالى : "إذا كانت الفجوة فى الجدارة "س"، فإن على الشخص أن يطور هذه الجدارة ؛ وذلك بقراءة هذه الكتب ، وأخذ هذه الدورات التدريبية ، العمل لأولئك المُربّين ، أو العمل فى هذه الوظائف التطويرية...." يوضح الشكل (٢-٢٣) دليل تطوير مجهزاً بالحاسب لزيادة جدارة *الأثر والتأثير* .

الشكل (٢-٢٣) ورقة عمل خاصة بالتخطيط للتطوير

مثال توضيحي : "ماري"

أهداف تطويرية	إجراءات تطويرية	
مجال الجدارة : الاهتمام بالتأثير تقدير الوظيفة : ٤ — تقدير التطوير : ٢ — الزمن الإجمالي للهدف : ٦ / ٩	خطوات عمل تطبيقية **لك أنت :**	الزمن المستهدف
أهداف محددة زيادة مشاركتي اليومية وتصرفاتي المؤثرة مع الآخرين خارج الوحدة خصوصاً الذين يُعتبرون مستخدمين حاليين أو محتملين لخدمات الوحدة.	١ - باستخدام تقويم تخطيط أسبوعي ، سوف أجدول خمسة اجتماعات أسبوعياً على الأقل مع مديرين آخرين ومشرفين. سأكتب جدول أعمال مختصراً لكل اجتماع مشيراً إلى أهدافي ومجالات اهتمام مشتركة في العمل.	٩١/٧/١٥
توضيح : سوف أنادي بعقد اجتماعات متعددة أسبوعياً مع رؤساء الأقسام والمشرفين بغرض تحسين خدماتنا وعلاقاتنا المتعلقة بالعمل . سوف أشارك في هيئات ومجموعات العمل ذات المهام المحددة وأعمل للتأثير إيجابياً على توصيات إدارتي الإجراءات والتشغيل .	٢ - لاكتساب بعض الأفكار عن التأثير على الآخرين، سأقرأ كتيب القوة: دليل *إستراتيجي* للكفاءة الشخصية والتنظيمية. سألخص النقاط الأساسية وثيقة الصلة بنمطي واحتياجاتي التطويرية بوجه خاص. ٣ - سوف أحضر ندوة تدريبية داخلية أو خارجية موجهة إلى بناء المهارة في الإقناع والتأثير الشخصي . سوف أحصل على مساعدة من موجهي التطويري للتعرف على المصادر الصحيحة.	٩١/١٠/٣١ ٩١/١١/١ ٩٢/١/١
عقبات متوقعة ١- تفضيل العمل على مهمة عملية ملموسة. فهي موجودة طوال الوقت في الوحدة ومن السهل التركيز عليها. ٢ - نقص الثقة والمهارة لإقناع الآخرين من غير المرءوسين والتأثير عليهم . ٣ - عدم الإقبال على تفويض المسئوليات للمرءوسين مع مراجعات دورية فقط للمتابعة والنتائج.	٤ - سوف ألتحق بواحدة من فرق المهام الخاصة التي ستقدم فرصة دائمة لتقديم أفكار وتوصيات للمجموعة. سوف أخطط لأعمال تأثير محددة وأطلب تغذية مرتدة من المجموعة. **للآخرين :** **الرئيس** : يناقش الملاحظات بخصوص نقاط القوة والضعف في مجال التأثير على الآخرين. يراجع خطة التطوير التطبيقية ويوفر اقتراحات. ويشارك في مناقشات المتابعة لمراجعة التقدم. **الموجه التطويري** : يساعد في التعرف على ندوة بناء المهارات ويقوم بالترتيبات . يراجع خطة التطوير التطبيقية ويقدم اقتراحات . يشارك في جلسات تطبيق السلوك لزيادة التكيف وتطوير المهارة .	٩١/٧/١٠ كل ربع سنة ٩١/٧/٧ ٩١/٨/٢٣ ٩١/١٠/٩ ٩٢/٢/٧

باستطاعة نظام الخبرة المتمثل فى المرشد التطويرى أن يعد ويطبع خطة تطويرية كاملة للموظفين سواء لتحسين الأداء فى وظائفهم الحالية أو للإعداد لوظائف مستقبلية.

٦ - *تقييم الاحتياجات التدريبية* : من الممكن الاستفسار من قاعدة بيانات جدارة الموظف عن مستويات الجدارة فى الوظيفة متعددة الشاغلين ، أو فى القسم أو فى أى جزء أخر من المنظمة . على سبيل المثال ، من الممكن لقاعدة البيانات أن تجيب عن أسئلة مثل "كم مندوب مبيعات فى قسم مبيعات التقنية المتقدمة لديهم جدارة التوجه لخدمة العملاء فى المستوى الخامس أو أعلى؟" أو "كم موظفًا فى قسم المحاسبة لديهم الجدارة للانتقال إلى أعلى فى وظائف مراقبى الحسابات فى فروعنا؟" من الممكن استخدام هذه البيانات فى تقييم الاحتياجات التدريبية (مثال : إذا كان القليل من مندوبى المبيعات لديهم المستوى المطلوب من *التوجه لخدمة العملاء* ؛ فإنه يتم تنبيه إدارة التدريب لإعداد تدريب على هذه الجدارة) .

٧ - مدير *التطوير والمسارات الوظيفية* : باستطاعة نظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية أن يشمل ويتتبع تطور المرءوسين ، مقارنة الخطط التطويرية ، وخطط التقدم المهنى بما فى ذلك الدورات التدريبية التى سُجل فيها وأنهاها بنجاح، المهام الوظيفية التطويرية والمشاريع التى تؤهل الموظفين للحصول على مستوى معين من الجدارة .

٨ - *الإدارة* : من الممكن لنظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية أن يقدم مساعدة إدارية ، ويحفظ البيانات ، ويدير البرامج ، وأن يقدم اختبارات على الشاشة وينتج تقارير ، و يقدم تدريباً مبنياً على الجدارة .

أمور منظماتية

تشمل الأمور التى يعالجها نظام المعلومات المتكامل للموارد البشرية ما يلى :

التعددية : فى العديد من المؤسسات تستخدم المجالات المختلفة للموارد البشرية لغات وأنظمة متعددة وعادة ما تكون متضاربة ، فالمسؤولون عن التوظيف يوظفون بناء

على مجموعة من الخصائص ، وتقييم الأداء يُتم على أساس مجموعة أخرى منها وقسم التدريب يُدرب على مجموعة ثالثة من المعلومات والمهارات .

الاستخدام غير الفعال للموارد : تؤدى التعددية إلى الاستخدام غير الفعال للموارد : ازدواجية الحاسبات الآلية وقواعد البيانات وازدواجية العمالة ومصاريف إدارية زائدة ، كما أنها تربك مستخدمى نظم الموارد البشرية .

الارتباك وتضارب الرسائل : يجب أن يجيد المديرون والموظفون العديد من اللغات، وقد يتسلمون رسائل متضاربة حول ما هو مهم ، وفى أفضل الأحوال فإن الرسائل التى تعطيها المجالات والخدمات المختلفة لا تؤيد بعضها بعضًا ، وهى تتضارب مباشرة فى أسوء الأحوال .

خطوات تطوير نظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية

١ - ***تحديد الوظائف المهمة*** : يتم تحديد الوظائف الحساسة أو الوظائف البارزة من أجل إدخالها إلى نظام المعلومات المتكامل ، وذلك باستخدام عملية التحديد المشروحة فى الفصل التاسع عشر. يوحى المثال التطبيقى فى ذلك الفصل بأن المؤسسة لا تطبق نظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية للمنظمة بأكملها مرة واحدة، وإنما بدلا من ذلك، فإن النظام يُطبق فى مجال واحد (للقيام مثلاً بـ أربعين تحليلاً وظيفياً لوحدة تسويقية جديدة فى أوربا)، أو لحل مشكلة محدودة (مثل تقديم بيانات تخطيط الاستخلاف للمائة وظيفة الأعلى والمائتى فرد الأعلى بالمؤسسة) .

٢ - ***تحليل متطلبات الوظائف الهامة من الجدارات*** : تُستخدم نظم الخبرة لتحليل الوظائف أو الطرق الأخرى لتحليل الجدارات أو كليهما مثل مقابلات الأحداث السلوكية ، لتطوير نماذج الجدارة للوظائف المهمة فى النظام . عادة ما ترغب المنظمة فى عقد مقابلات أحداث سلوكية أكثر عمقاً ، أو فى دراسة نماذج الجدارة للوظائف المهمة البارزة واستخدام هذه لمعايرة نظام الخبرة للمؤسسة ؛ ويكون نظام الخبرة صحيحاً عندما يُعطى نفس ملامح الجدارة للوظيفة الذى أوجده خبراء نماذج الجدارة البشرية .

٣ – ***تقييم جدارات الأشخاص المهمين*** : تُطور بيانات جدارة للمرشحين أو للموظفين من شاغلى الوظائف الهامة باستخدام نظام الخبرة المقيم للفرد.

٤ – ***تطوير تطبيقات إدارة الموارد البشرية*** : يهيئ نظام الخبرة الخاص بالمزاوجة بين الشخص والوظيفة لتوليد الاختيار ، والتعيينات وتخطيط الاستخلاف ، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات ، و لخلق توصيات تطويرية باستخدام الموارد الذاتية للمؤسسة التى تستخدم النظام ، مثل البرامج التدريبية المعروضة داخلياً أو المعروضة عن طريق استشارى خارجى .

حالات :

- **التأمين القومى**

تتركز الأمثلة المنشورة لنظم الخبرة المتكاملة لإدارة الموارد البشرية بشدة حول تحليل الوظيفة لأغراض الوصف الوظيفى والتصنيف والتقييم من أجل تحديد التعويض . طورت شركات التأمين القومية (٢) نظامًا لشئون موظفين متكاملاً من أربع مراحل ، هى :

المرحلة الأولى : تحليل الوظيفة : تم استخدام استبانة تحليل وظيفى آلى لجمع بيانات عن عشرة آلاف منصب . تم وصف كل وظيفة باستخدام ستة عوامل وظيفية : الخطط الإدارية ، التصرفات الإدارية، المسئوليات المالية، مسئوليات الموارد البشرية، المعلومات والعلاقات ، ومسئوليات اتخاذ القرارات . وقامت العوامل الوظيفية بقياس مدى اشتمال الوظيفة على أنشطة المهام التالية:

* *التصرفات الإدارية* : النصح، الشئون القانونية /النظامية والإشراف.

* *مسئولية اتخاذ القرارات* : تخطيط الأفراد وسياسات المؤسسة.

* *المسئوليات المالية* : مصروفات الميزانية ، أغراض الربح والخسارة.

* *مجالات المعلومات* : تأمين الممتلكات والخسائر، علاقات المؤسسة.

المرحلة الثانية : تطوير تطبيقات إدارة الموارد البشرية : استخدمت بيانات تحليل الوظيفة هذه لتطوير تقييم الموظفين من أجل :

* *الاختيار*: تقديرات المشرف ودرجات مراكز التقييم ودلائل المقابلات والاختبارات.

* تقييم *الأداء* : مراجعات تقييم الأداء ومراجعات تطوير الموظف.

* *التعويض* : درجات الوظيفة وإدارة الأجور المُستحقة.

* *التدريب والتطوير*: تحليل الاحتياجات وتقديم البرامج ودرجات مراكز التقييم وتقييمات التدريب .

المرحلة الثالثة : تخطيط القوى العاملة وتخطيط الاستخلاف : تم تجميع بيانات الموظفين التى حصلت عليها تطبيقات الموارد البشرية ، من أجل توفير معلومات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، من ذلك بيانات الدخل والترك والتقاعد وبيانات توفرَ البدائل للوظائف الحساسة.

المرحلة الرابعة : التخطيط الإستراتيجى للأعمال : تم دمج بيانات الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وتخطيطها الإستراتيجى . على سبيل المثال، بإمكان النظام المتكامل للموارد البشرية أن يقّيم ما إذا كان التأمين القومى يمتلك الموارد البشرية لتنفيذ مبادرة بيع إستراتيجى جديد أم لا .

إن نظام تأمين الموظفين المتكامل على مستوى الوطن ليس مبنياً بوضوح على الجدارة كما تم تحديدها فى هذا الكتاب ، بالرغم من أن المهام الوظيفية "للتخطيط" و"الإشراف" والنصح من الممكن أن تكون قدرات للموظف أو متطلبات للوظيفة على حد سواء ، ومع ذلك فإن نظام التأمين القومى يُعتبر أفضل مثال منشور عن النظم المتكاملة لإدارة الموارد البشرية .

شركة الحاسبات الإلكترونية الأمريكية

قامت شركة حاسبات أمريكية بتبنى إستراتيجية للانتقال من بيع الأجهزة إلى بيع

استشارات النظم المتكاملة. احتاج رجال المبيعات والاستشاريون الفنيون بالشركة إلى معرفة ما يلى :

١ - *قواعد الأجهزة* والبرامج ليس فقط الخاصة بالمؤسسة ولكن أيضاً تلك الخاصة بمائة مُصنّع آخر- وكيف تربط كل هذه النظم سوياً فى شبكة أعمال محلية أو واسعة .

٢ - *التطبيقات الرأسية للسوق* : كيف يمكن استخدام تكامل النظم فى الأعمال البنكية والتأمين والحكومة المحلية والتصنيع والصناعات الأخرى لتحسين إنتاجية العميل .

٣ - *استشارات الجدارات* : خصوصاً التعاون بين الفرق من أجل إنجاز عمل تشارك فيه اختصاصات متعددة تشمل أعضاء من المؤسسة والمؤسسات المنافسة ومورداً ثالثًا وفرق العميل الهندسية .

طورت المؤسسة نظام معلومات يشمل هذه المجموعات الثلاث من الجدارات : الفنية والصناعة (التطبيقات الرأسية) والعلاقات بالآخرين. وقام نظام خبرة للمزاوجة بين الفرد والوظيفة بتمكين مديرى المبيعات والمشروعات من إيجاد استشاريين اجتمعت لديهم المهارات الفنية والصناعية والعلاقات بالآخرين اللازمة للعمل فى مشاريع معقدة.

على سبيل المثال ، اشتمل أحد المشروعات على دمج بنكين كبيرين فى جنوب شرق الولايات المتحدة . واجه البنك العملاق المنبثق مشاكل تكامل نظامى أقسام إدارة نظم المعلومات ، بما فى ذلك أجهزة حاسب مختلفة وبرامج مختلفة والعديد من المشغلين التنفيذيين ، الذين اختلفوا حول كيفية عمل النظام المدمج فى المُستقبل . احتاج الاستشاريون المناسبون إلى :

١ - معرفة كيف تتداخل اتصالات جهازين حاسبين .

٢ - معرفة كيف يمكن استخدام نظم الصور المرئية لتسريع إجراءات التعامل فى البنوك .

٣ - أن تكون لديهم مهارات الاتصال بالآخرين من أجل تقديم الاستشارات فى مناخ على مستوى عالٍ من التسيس .

إن مهمة إيجاد واحد أو أكثر من الاستشاريين الذين يلائمون ملامح هذه الوظيفة المعقدة هى مهمة خُلقت ليقوم بها نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية. باستطاعة النظام الآلى للمؤسسة الوصول إلى موظفى المبيعات والاستشاريين الفنيين الذين يربو عددهم على الألف ، والتعرف على الموظفين ذوى الجدارات الملائمة لمتطلبات الوظيفة. سوف تحتاج المنظمات متعددة الجنسيات فى مناخ متباين وسريع التغيير إلى نظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية لتوظيف فرق فى اختصاصات متعددة سوف تقوم بالكثير من "أعمال المعرفة" فى المستقبل .

الهوامش

١ - ساعدنا زميلنا (رون باج) فى تطوير هذه المفاهيم . انظر:

Page, R., & Van De Voort, D. M. (1989), "Job analysis and HR planning." In W. Cascio (Ed.), **Human Resource Planning Employment and Placement**, Washington, DC: BNA Books.

٢ - Avner, B. D., & Williams, J. E. (1986, December 1), "Career directions: An integrated personnel system, in **Prentice Hall Personnel Management: Policies and Practices Service,** pp. 985-992.

الفصل الرابع والعشرون
تطبيقات مجتمعاتية

يصف هذا الفصل استخدام طرق الجدارة من قبل الولايات ووزارة العمل بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك فى التخطيط للعمالة ، كما يناقش تبعات هذا البحث فى التعليم والتدريب وتربية الأطفال .

تخطيط العمالة المبنى على الجدارة

يشمل تخطيط العمالة المبنى على الجدارة جدارات الدوافع والمفاهيم الذاتية والذهنية ، والعلاقات بالآخرين مع المتغيرات الديموجرافية والمهارية التقليدية فى التنبؤ بسوق العمالة .

مسائل

تحاول الوكالات الحكومية ، تمامًا كما تحاول الأعمال ، أن تتعرف على أنواع الوظائف التى سوف يتطلبها اقتصادها فى المستقبل ، وتُخطط للتعليم وللتدريب لإعداد مواطنيها لهذه الوظائف المستقبلية . وتشمل الاعتبارات الاقتصادية التى تقود دراسات سوق العمل ما يلى :

- التغيير الأساسى من اقتصاد صناعى إلى اقتصاد معلوماتى يحركه "عمال المعرفة"، وما يسببه ذلك من تقهقر الصناعات القديمة ، وظهور أعمال جديدة.
- المنافسة المتزايدة من الولايات والبلدان الأخرى على فرص الأعمال الجديدة هذه (مثال : فى الماضى كان الحديث عن مواقع المصانع الإنتاجية الجديدة ، ولكن فى المستقبل فإن الحديث عن مؤسسات خدمات ومعلومات جديدة).
- التغيير التقنّى السريع .
- التحولات الديموجرافية ، تقديم جمهرة جديدة إلى التعليم .
- التغيير فى هيكل الأعمال وقيم المنظمات فى اتجاه المزيد من مشاركة العاملين والسماح لهم بتبوّ مسؤوليات واتخاذ مبادرات.

كل هذه العوامل تتطلب من العمال معلومات ومهارات وجدارات جديدة.

خطوات تطوير التطبيقات المجتمعاتية

يشمل التخطيط للعمالة المبنى على الجدارة الخطوات التالية [١] :

١ - ***استطلاع التوظيف*** : استطلع الوظائف المحتمل اختفاؤها واستحداثها فى العشر إلى العشرين سنة القادمة . تأخذ النماذج الاقتصادية المعقدة فى اعتبارها الاتجاهات العامة للنمو الاقتصادى بعيد المدى . وأنماط إنشاء الأعمال الجديدة وعوامل النمو والانحدار فى القطاعات الصناعية ، كذلك معدلات البطالة ، كل ذلك من أجل التنبؤ بعدد الوظائف فى كل قطاع ومجموعة وظائف .

٢ - ***استطلاع موارد القوى البشرية المستقبلية*** : اخلق تصوراً انطلاقاً من بيانات الإحصاءات السكانية والتنبؤات الديموجرافية والخريجين المتوقعين من المعاهد الدراسية القومية.

٣ - ***رسم ملامح المهارات والجدارات المطلوبة فى كل مهنة*** : تصنف الجدارات إلى ست مجموعات :

أ - *الحركية النفسية* : استخدام الأدوات لإنهاء المهمة .

ب - معرفة *الحقائق* : اتساع وعمق المعرفة المطلوبة للأداء الكفء. تجمع الجدارات الحركية النفسية وجدارات معرفة المحتوى فى "مهارات فنية".

جـ - ***العقلية الذهنية*** : التفكير والتعليل .

د - *العلاقات بالآخرين* : السُبل التى يجب أن يتفاعل بها العمال مع الآخرين لإنهاء مهمة .

هـ - تحفيزية : طبيعة الدوافع المطلوبة لإنهاء العمل ومستواها .

يوضح الجدول (١-٢٤) [٢] مقياس أبسط الفوارق الملحوظة لكل مجموعة جدارة .

الجدول (١-٢٤) مقاييس الجدارة للتخطيط للقوى العاملة

أولاً - الحركية النفسية :

١ - يقوم بنقل البضائع بالجملة.

٢ - يقوم بمناولات للبضائع تستلزم تنسيقاً يدوياً وبصرياً.

٣ - يقوم بمناولات للبضائع بتنسيق يدوى وبصرى تحت ضغوط الوقت .

٤ - يقوم بمناولات دقيقة للبضائع أو يراقب أحداثًا مادية متعددة أو تحركات دقيقة متعددة ومتناسقة تحت ضغوط الوقت .

٥ - يقوم بمناولات للبضائع تحت ضغوط الوقت استجابة لحالات يصعب التنبؤ بها .

ثانياً: معرفة الحقائق :

١ - لا توجد معرفة واقعية محددة .

٢ - بعض المعرفة المتخصصة فى حقل معين .

٣ - معرفة عميقة فى حقل أو مجال معلومات .

٤ - معرفة عميقة فى العديد من حقول المعلومات أو مجالاتها .

ثالثاً : العلاقات بالآخرين :

١ - يعمل بمفرده .

٢ - يعمل مع الآخرين على المهام : يعمل ويؤثر على الآخرين من أجل القيام بشىء ما.

٣ - يعمل مع الآخرين: يؤثر على غرباء أو مجموعة فى نمط متعارف عليه من الأنشطة.

٤ - يعمل مع الآخرين: يؤثر على مجموعة من الأشخاص بشكل عام.

رابعاً : المستوى العقلى الذهنى :

١ - ذاكرة حفظ.

٢ - استخدام تشخيص المفاهيم : تطبيق وتفسير.

٣ - استخدام تشخيص المفاهيم : تطبيق وتفسير يحتاج إلى إدراك المسببات.

٤ - تفكير نمطى : إدراك علاقات سببية متعددة.

٥ - تفكير تركيبى : تكوين المفاهيم من خلال التعرف على النمط.

خامسًا : التحفيز:

١ - الأمان : مورد العيش ، المال.

٢ - الانتماء : الرغبة فى أن يكون/عاملاً/متعاملاً مع الآخرين فى موضوعات غير متعلقة بالعمل.

٣ - الدقة : الرغبة فى أن يكون دقيقاً، يولى الانتباه للتفاصيل.

٤ - التكامل : الرغبة فى التنسيق، تنسيق أعمال الآخرين.

٥ - أعمال حرة : الرغبة فى القيام بأشياء جديدة ومبتكرة، الرغبة فى الشروع فى أعمال حرة.

٦ - التأثير: الرغبة فى القيادة، حث الآخرين على التصرف.

تقوم المقابلات و هيئة الخبراء والاستبانات البريدية بتوجيه السؤال إلى عينة عريضة من القادة فى قطاعات الأعمال والحكومة والتعليم ، عن حاجياتهم فى كل مهنة. على سبيل المثال ، يوضح الشكل (١-٢٤) وظائف جديدة مرتقبة لولاية كونيكتيكت بمستوى التأثير فى العلاقات بالآخرين . تُلخص التنبؤات لكل وظيفة ولكل قطاع صناعى فى الاقتصاد الداخلى للولاية بأكمله. على سبيل المثال ، يوضح الشكل (٢-٢٤) التغيرات فى أعداد الوظائف مصنفة بمستوى الجدارة المطلوب لكونيكتيكت من عام ١٩٨٤م إلى ١٩٩٥م .

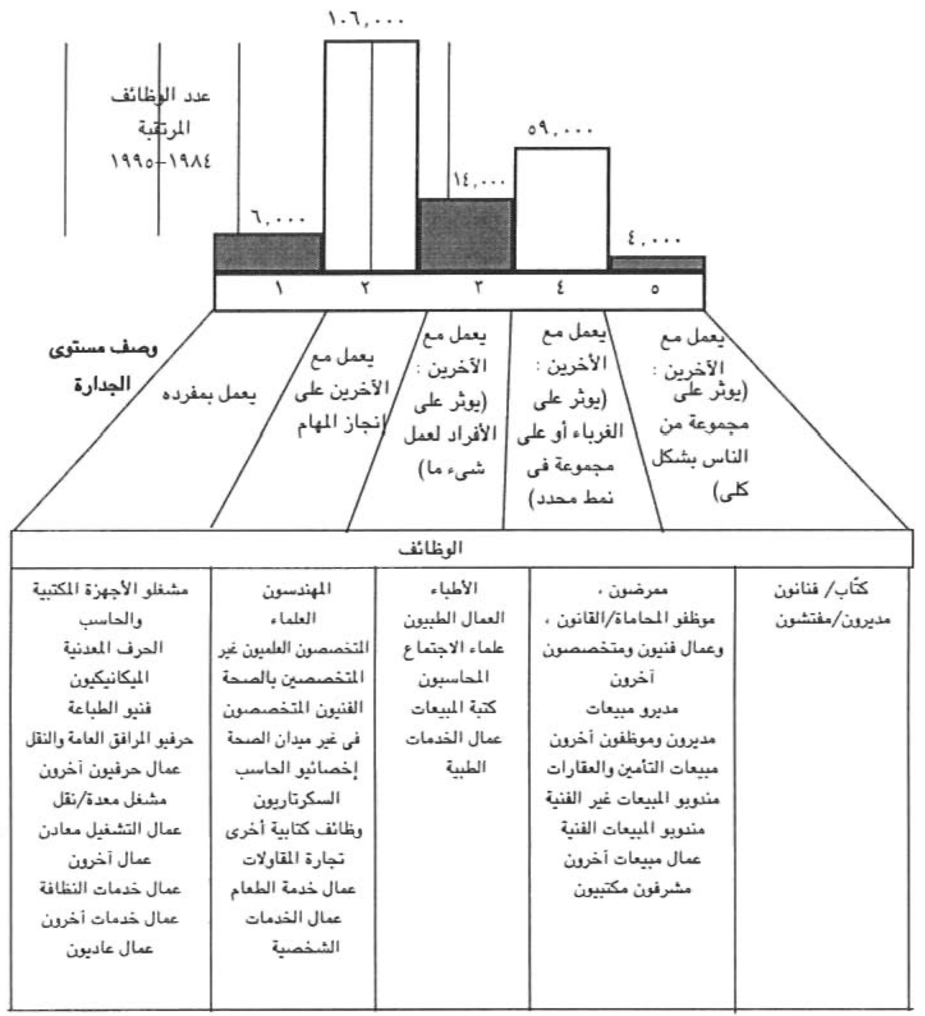
٤ - ***تقييم البرامج التعليمية والتدريبية الحالية*** : يتم عمل مسح ميدانى يشمل رجال التربية والتنفيذيين فى ميدان الأعمال وقادة النقابات والمجموعات الاجتماعية ؛ للتعرف على ما يعرضون من تعليم وتدريب حالى ، وعن الدرجة التى تُطور فيها هذه البرامج جدارات معينة .

٥ - ***تحليل التزاوجات غير الملائمة بين احتياجات الوظائف المستقبلية والجدارات المحتملة للعمال*** : تقارن مستلزمات الوظائف من الجدارات فى كل مجموعة صناعية ومهنية مع الجدارات المتوقعة للعمال . تحدد الفجوات أو المزاوجات غير الملائمة بين احتياجات الوظيفة وجدارات العمال ، وتستخدم لتخطيط برامج التعليم والتدريب لتطوير الجدارات التى يحتاج إليها الموظفون فى المستقبل .

٦ - ***التوصية بطرق لتطوير أو تقوية أو تنمية البرامج التعليمية والتدريبية لتدريس الجدارات المطلوبة فى المستقبل*** : تتم التوصية بمنهج دراسى للأجزاء الرئيسة لنظم التعليم بالولايات : المدارس والكليات العامة، البرامج التدريبية للموظفين/ مؤسسات التدريب الخاصة ، والمؤسسات الاجتماعية .

وتتبع خطوات التخطيط القومى أو الولاياتى لتخطيط العمالة عن كثب نفس أسلوب المزاوجة بين الشخص والوظيفة المشروح للوظائف المفردة والأشخاص فى الفصل الثامن عشر .

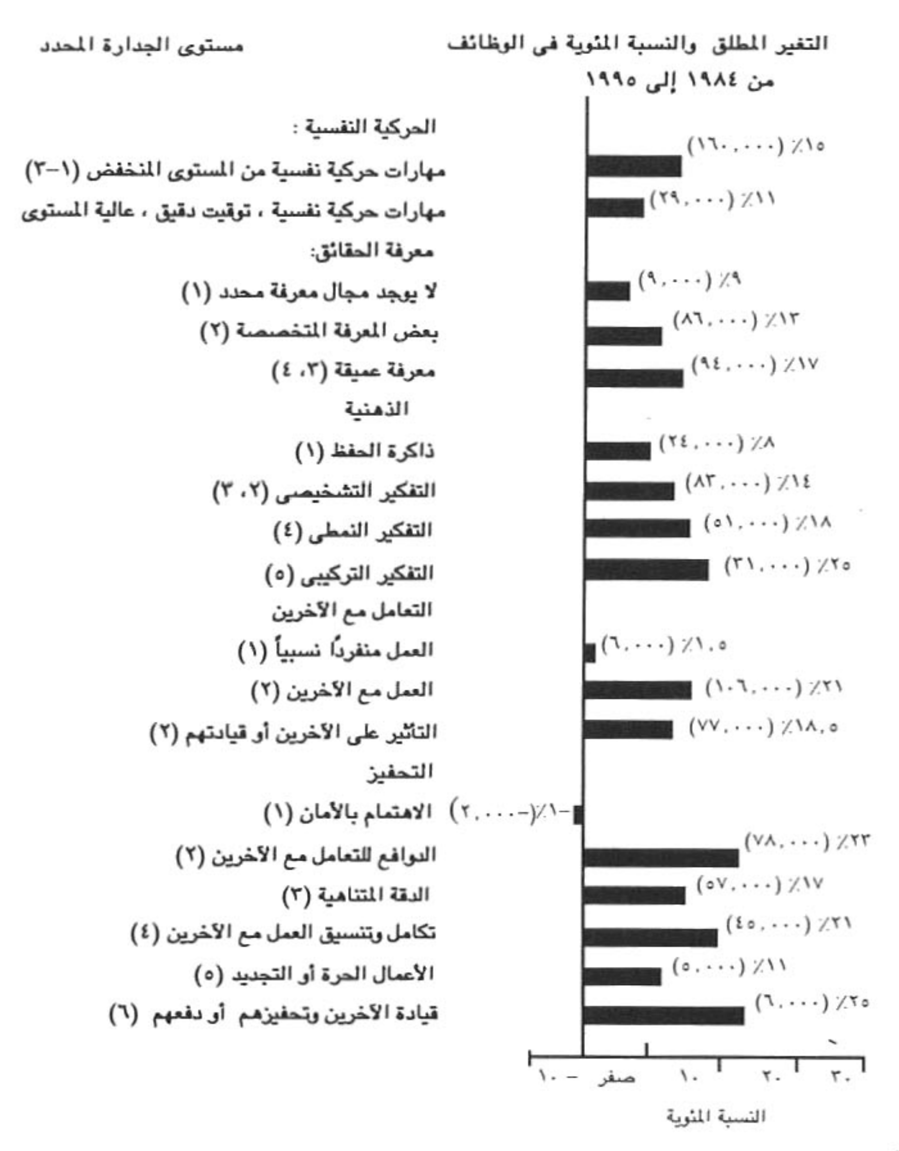
الشكل (١-٢٤) الوظائف الجديدة مصنفة بمستوى التعامل مع الآخرين



الوظائف				
مشغلو الأجهزة المكتبية والحاسب الحرف المعدنية الميكانيكيون فنيو الطباعة حرفيو المرافق العامة والنقل عمال حرفيون آخرون مشغل معدة/نقل عمال التشغيل معادن عمال آخرون عمال خدمات النظافة عمال خدمات آخرون عمال عاديون	المهندسون العلماء المتخصصون العلميون غير المتخصصين بالصحة الفنيون المتخصصون فى غير ميدان الصحة إخصائيو الحاسب السكرتاريون وظائف كتابية أخرى تجارة المقاولات عمال خدمة الطعام عمال الخدمات الشخصية	الأطباء العمال الطبيون علماء الاجتماع المحاسبون كتبة المبيعات عمال الخدمات الطبية	ممرضون ، موظفو المحاماة/القانون ، وعمال فنيون ومتخصصون آخرون مديرو مبيعات مديرون وموظفون آخرون مبيعات التأمين والعقارات مندوبو المبيعات غير الفنية مندوبو المبيعات الفنية عمال مبيعات آخرون مشرفون مكتبيون	كتّاب/ فنانون مديرون/مفتشون

المصدر : المرجع رقم ١.

الشكل (٢-٢٤) الوظائف مصنفة بمستوى الجدارة لولاية كونيكتيكت



المصدر :المرجع رقم (١)

حالات

ولاية كونيكتيكت

قام مشروع للتخطيط للقوى العاملة مدعم من خمسين من مؤسسات المال والأعمال بولاية كونيكتيكت بمسح ميدانى لمائتى شركة و ألف قائد فى قطاعات التعليم والأعمال والعمالة والحكومة بخصوص متطلبات الوظائف المستقبلية من الجدارات .

أظهرت الدراسات الاقتصادية تقهقراً قدره (١٥٪) فى وظائف التصنيع يقابله زيادة قدرها (٤٥٪) فى الوظائف المكتبية والفنية والتخصصية والإدارية والخدمات البشرية ، فى قطاعات التقنية المتقدمة ، والصناعة والتمويل وخدمات المكاتب والخدمات الصحية ، والتعليم والخدمات الشخصية .

واستنتجت دراسات الجدارة لكونيكتيكت ما يلى :

الوظائف التى تحتاج إلى مستوى مرتفع من الجدارات الذهنية والعلاقات بالآخرين هى أسرع الوظائف نمواً .

تحتاج ست الوظائف من العشر الأسرع نمواً مستوى مرتفعاً من الجدارات الذهنية والتعامل مع الآخرين ، وتنمو الوظائف التى تحتاج إلى مستويات أعلى من المهارات الذهنية مثل : التفكير النظامى (المحامون والفنيون) ، والتفكير التركيبى (الإدراكى) (الأطباء ، إخصائيو الحاسب) بشكل ملموس أكثر من المتوسط.

كذلك تزداد بسرعة الوظائف التى تحتاج إلى مهارات التعامل مع الآخرين تراوح بين العمل مع الآخرين إلى إدارتهم . أشارت المقابلات مع الموظفين أنه فى المستقبل سيزداد اعتماد الإنتاجية على فرق من الناس الذين يعملون سوياً. ويشمل هذا الأطباء، والممرضين، والعمال الآخرين الذين يقدمون الخدمة للمرضى، والمحامين ومحللى الحالات البعد قانونية ، وسوف تستبدل بخطوط الإنتاج بالمصانع مجموعات من الناس يعملون سوياً على أقل مستوى لتشغيل وصيانة المكنات . *يحتاج عمال كونيكتيكت إلى المساعدة لتطوير هذه الجدارات* . أفاد أرباب العمل برضاهم التام عن المستوى الحالى لمهارات عمالهم الفنية ، أى معرفة الحقائق والتنسيق الحركى النفسى ، ومع ذلك، فقد عبر أصحاب الأعمال عن قلقهم

تجاه مستوى موظفيهم الحالى والمستقبلى للمهارات الذهنية والعلاقات بالآخرين . تنبأ عدد ملموس منهم (٤٥٪) بأن العمال سيحتاجون إلى مستوى أعلى من المهارات الذهنية فى سنة ١٩٩٥م . وشعر أكثر من الثلث أن الموظفين يفتقدون حالياً المستوى اللازم من مهارات التعامل مع الآخرين ، وهى عوامل متزايدة الأهمية (وتصنع) الفارق بين الأداء المتوسط والمتفوق فى الوظيفة .

وأفاد نصف ممن ملئوا الاستبانات أن الموظفين غير محفزين بشكل مناسب ، كذلك توقع اثنان من كل خمسة أشخاص أن الاحتياجات الدافعة سوف تتغير بشكل ملموس فى المستقبل ، وقيم أكثر من نصف أصحاب الأعمال والتربويون المستجيبين الطلاب على أنهم لديهم القدرة الكافية لتفسير وتركيب المعلومات من أجل حل المشاكل ، كذلك أُعطى الخريجون درجات منخفضة للحوافز (مُعرّفة على أنها: الرغبة فى بذل المزيد من الجهد") [٣]

وقد لخص أحد الموظفين ملاحظاته على الجدارات الذهنية والتعامل مع الآخرين والدوافع للموظفين الحديثين قائلاً : "باستطاعتهم أن يقرءوا، ويكتبوا ويتبيّنوا ، وهذا جيد ، المشكلة أنهم لا يستطيعون التفكير (إذا صادفهم شىء جديد) ولا يستطيعون التواكب مع الآخرين ولا يهتمون بأى شىء!"

وقد حُكم على نظام تعليم كونيكتيكت أنه غير ملائم للاستجابة إلى حاجيات موظفى الولاية من الجدارة المتزايدة.

يركز مدرسو كونيكتيكت على تدريس امتلاك محتوى الموضوع أكثر من تركيزهم على مهارات حل المشاكل، "الفكر النقدى" ، أو مهارات التعامل مع الآخرين . بادر أقل من واحد من خمسة (تتكون العينة من (٤٨٤) مربياً) بالإفصاح عن قلقهم بالنسبة لهذه المهارات الذهنية مثل مقدرة الطلاب على التفكير المنطقى أو المستقل، ودعم أرائهم أو الخروج بقرارات واستنتاجات [٤] .

تصل البرامج التدريبية الموجهة للموظفين إلى أقل من (٢٠٪) من العمال كل سنة (قومياً، يتلقى أقل من عُشر القوى العاملة تدريباً كل عام) . يتلقى الموظفون المهرة من الفنيين والمتخصصين والإداريين أنصبة متفاوتة من التدريب. عادة ما يكون التدريب مركزاً ومتخصصاً فى أعمال ومنتجات معينة راهنة للشركة عوضاً عن التركيز على

جدارات قابلة للتطبيق بشكل أوسع على وظائف مستقبلية (انظر الشكل ١-٢٤). تركز برامج المجتمع على هذه الحاجيات التعليمية مثل "الإنجليزية كلغة ثانية". تعرض النقابات برامج تلمذة صناعية ، وتدريباً صريحاً على جدارات التفاوض والتحكيم ، ولكنها تصل إلى خمسمائة عامل سنوياً فقط .

توصى مؤسسة الوظائف من أجل مستقبل كونيكتيكت "*بتحسين تدريس جدارات التعامل مع الآخرين والجدارات الذهنية والدوافع فى كل أماكن التعليم والتدريب*".

تم القيام بتقييمات جدارة مشابهة فى ولايات كنساس ، كلورادو وإنديانا وميسيسيبى وميسورى وجاءت بنتائج مشابهة فى جوهرها:

فى المسيسيبى وكولورادو ، اشتكت المؤسسات باستمرار من النقص فى "المهارات الأساسية الجديدة" وبالنسبة لجميع الحرف من المديرين إلى العمال متوسطى المهارة، أرادت المؤسسات أن ترى تحسناً فى مهارات الاتصال/حل المشاكل ومنها الحاسب الآلى والعمل الجماعى ، علاوة على القدرة على وضع الأولويات وتحقيقها، وقد أولى التدريب على هذه المهارات المنزلة الأعلى من قبل المؤسسات بالنسبة لجميع أنوا ع العمال . (٥)

وزارة العمل بالولايات المتحدة

نشرت وزارة العمل بالولايات المتحدة فى عام ١٩٩١م تقريراً بعنوان: "**ماذا يتطلب سوق العمل من المدارس: تقرير"سكانس" (مهمة السكرتارية فى تحقيق المهارات الضرورية** (Secretary Commission on Achieving Necessary Skills SCANS) لأمريكا سنة ٢٠٠٠" (٦) . لخص تقرير (سكانس) بحثاً أدى إلى ما يعادل نموذج جدارة قومياً لعمال الولايات المتحدة.

الاتجاهات الاقتصادية : فى البداية لخص باحثو سكانس الاتجاهات فى اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية ، وحاولوا التكهن بالتغيرات التى ستشهدها الوظائف فى الولايات المتحدة الأمريكية . اشتملت الاتجاهات الاقتصادية ذات العلاقة على : تقهقر الإنتاجية، الركود فى دخول العمال ومرابيحهم، والتحول الضخم من الوظائف

التصنيعية (أجر متوسط ١٠,٨٤ دولار للساعة) إلى وظائف الخدمة ، والبيع بالتجزئة (أجور أقل بـ ٩٪ إلى ٣٧٪) . يوضح الجدول (٢-٢٤) التغييرات المتوقعة فى الوظائف وفق تحول أماكن العمل فى الولايات المتحدة من نموذج الأداء التقليدى إلى نموذج الأداء المرتفع .

الجدول (٢-٢٤) خصائص أماكن عمل اليوم والغد

النموذج التقليدى		نموذج الأداء المرتفع
	الإستراتيجية	
الإنتاج الكبير		إنتاج مرن
فترات إنتاج طويلة		إنتاج معدل وفقاً لحاجيات العميل
تحكم مركزى		تحكم غير مركزى
	الإنتاج	
آلية ثابتة		آلية مرنة
رقابة جودة فى نهاية الخط		رقابة الجودة على الخط
تقسيم المهام		فرق عمل ، عمال متعددو المهارات
السلطة فى يد المشرف		السلطة مفوضة للعمال
	الاستخدام والموارد البشرية	
مواجهات العمال مع الإدارة		تعاون بين العمال والإدارة
المؤهلات الدنيا مقبولة		الغربلة على مستوى قدرات المهارات الأساسية
العمال كنفقات		القوى العاملة كاستثمار
	سُلّم الوظائف	
سوق العمالة الداخلى		سوق عمالة داخلية محدودة
التقدم بالأسبقية		التقدم بالمهارات الموثقة
	التدريب	
حد أدنى من التدريب لعمال الإنتاج		جلسات تدريبية لكل واحد
تدريب متخصص للعمال الحرفيين		البحث عن مهارات أوسع

المصدر : **Competing in The New International Economy**". Washington office of Technology Assessment, 1990 .

الجدارات : استطلع باحثو سكانس أصحاب الأعمال/ عمال القطاع العام/ مندوبى النقابات وكذلك المربين والعمال والطلاب - للتعرف على المعلومات والمهارات والجدارات المطلوبة لأداء الأعمال فى المستقبل . طورت اللجنة بعد ذلك نماذج جدارة باستخدام "الأحداث الحرجة" والمهام والأدوات التوضيحية المستخدمة فى العمل [٧] . وقد تم تطوير نماذج خمس عشرة وظيفة فى خمس عائلات وظيفية :

١ - المطاعم وأماكن السكن (الطهاة، كتبة الاستقبال، مساعدو التدبير المنزلى) .

٢ - التصنيع والإنشاء (الكهربائيون ، مشغلو المثقاب بالتحكم العددى ، مشغلو المطابع بالأوفسيت الحجرى) .

٣ - المكاتب والمالية (صرافو البنوك ، مساعدو الكتبة ، السكرتاريون).

٤ - الخدمات الصحية والبشرية (فنيو السجلات الطبية، الممرضات المسجلات، مساعدو المدرسين) .

٥ - التجارة والاتصال (سائقو الشاحنات، رجال بيع التجزئة، فنيو المعدات الداخلية).

تم إجراء تحليلات بعدية على هذه النماذج لتحديد مجموعات الجدارة الشاملة القابلة للتطبيق على قاعدة عريضة عبر العديد من الوظائف والمهن . يوضح الجدول (٣-٢٤) المهارات الثلاث الأساسية والخصائص الشخصية والجدارات الخمس التى تم تحديدها .

جدول (٣-٢٤) الجدارات والمهارات الأساسية

خمسة جدارات

١ – **الموارد** . يحدد وينظم ويخطط ويوزع الموارد

* *الوقت* : يختار الأنشطة المتعلقة بالأهداف ، يرتبها ، يوزع الوقت ، ويُعدّ الجداول ويتابعها .

* *المال* : يستخدم أو يعد الميزانيات ، يقوم بالتنبؤات ، يحتفظ بالسجلات، ويقوم بالتعديلات لتحقيق الأهداف .

* *المواد والمنشآت* : يحرز ، يخزن ، يوزع ، ويستخدم المواد والفراغ بكفاءة.

* *الموارد والبشرية* : يقيّم المهارات ويوزع العمل وفقاً لذلك، يقيم الأداء، ويقدم التغذية المرتدة.

٢ – **العلاقات بالآخرين** : يعمل مع الآخرين

* *يشارك كعضو فى فريق* : يساهم فى جهود الفريق.

* *يعلم الآخرين مهارات جديدة*

* *يخدم العملاء/الزبائن* : يعمل لإرضاء توقعات العملاء.

* *يمارس القيادة* : يبلغ أفكاراً لتبرير موقف، لحث الآخرين وإقناعهم، يتحدى الإجراءات والنظم الحالية بمسئولية .

* *يتفاوض* : يعمل فى اتجاه الاتفاقيات المشتملة على تبادل الموارد، يوفق بين اهتمامات متباينة.

* *يتعامل مع التباين* : يعمل جيداً مع أناس من خلفيات متباينة.

٣ – **المعلومات** : يحرز المعلومات ويستخدمها:

* *يحرز المعلومات ويقيمها* .

* *ينظم المعلومات ويصونها* .

* *يفسر المعلومات وينقلها* .

* *يستخدم الحاسب لمعالجة المعلومات* .

٤ – **النظم** : يتفهم علاقات بينية معقدة :

* *يتفهم النظم* : يعرف كيف تعمل النظم الاجتماعية والمنظماتية التقنية ويعمل معها بكفاءة .

* *يراقب ويصحح الأداء* : يميز الأنماط، يتنبأ بالتأثير على عمليات النظم ، يشخص أداء النظم، ويصحح الخلل .

* *يحسن النظم أو يصممها* : يقترح تغييرات على نظم قائمة ، ويطور نظماً جديدة أو بديلة لتحسين الأداء .

تابع جدول (٣ - ٢٤)

٥ - **التقنية** : يتعامل بتقنيات مختلفة :

* *يختار التقنية* : يختار إجراءات وأدوات أو معدات بما فى ذلك الحاسبات الآلية والتقنيات المتعلقة.

* *يطبق التقنية فى المهمة* : يتفهم التوجه العام والإجراءات الصحيحة لتجهيز المعدة وتشغيلها.

* *يصون المعدات ويصلحها* : يتقى مشاكل المعدات أو يتعرف عليها أو يحلها، بما فى ذلك مشاكل الحاسبات والتقنيات الأخرى .

أساس من ثلاثة أجزاء :

١ - **المهارات الأساسية** : يقرأ، يكتب، ينفذ العمليات الحسابية والهندسية ، يستمع ويتكلم :

* *القراءة* : يحدد موقع المعلومات المكتوبة فى المقالات والمستندات مثل : الدليل ، الرسومات والجداول ويفهمها ويفسرها.

* *الكتابة* : ينقل الخواطر والأفكار والمعلومات والرسائل كتابة ، ينشئ مستندات مثل الخطابات والتوجيهات والدليل والتقارير والرسومات والخرائط.

* *الحساب/الرياضيات* : يقوم بالحسابات الأساسية ، ويتناول المشاكل العملية باختيار مناسب بين أساليب هندسية متعددة.

* *الاستماع* : يتسلم الرسائل الشفهية والإشارات الأخرى ويميل إليها ويفسرها ويستجيب لها.

* *التحدث* : ينظم الأفكار ، وينقلها شفاهة.

٢ - **مهارات التفكير** : يفكر بإبداع، يصنع القرارات، يحل المشكلات، يجسد، يعرف كيف يتعلم، ويتعرف على الأسباب :

* *التفكير الإبداعى* : يخلق أفكاراً جديدة.

* *صناعة القرارات* : يحدد الأهداف والعقبات ويخلق البدائل ، ويعتبر المخاطر ويقيم البدائل ويختار أحسنها.

* حل *المشكلات* : يتعرف على المشاكل ، ويجهز خططًا تنفيذية ويطبقها.

* رؤية *الأشياء بعين العقل* : ينظم ويشغل الرموز والصور والرسومات والأغراض والمعلومات الأخرى.

* معرفة *لكيفية التعلم* : يستخدم أساليب تعلم فعالة للحصول على معارف ومهارات جديدة وتطبيقها.

* *التبرير* : يكتشف قاعدة أو قانوناً كامناً وراء العلاقة بين غرضين أو أكثر ويطبقها فى حل المشاكل.

٣ - **الخصائص الشخصية** : يظهر المسئولية، احترام الذات، والتعامل الاجتماعى ، إدارة الذات ، الأخلاق والأمانة :

* *المسئولية* : يبذل مستوى عاليًا من الجهد والمثابرة تجاه الوصول إلى الهدف.
* *احترام الذات* : يعتقد فى قيمته الذاتية ويحافظ على نظرة إيجابية عن الذات.
* *الاجتماعية* : يبدى تفهماً وصداقة وتكيفا وتعاطفاً وأدباً فى مجالس المجموعة.
* *الإدارة الذاتية* : يقيم الذات بدقة، يضع أهدافاً شخصية، يراقب التقدم، ويظهر تحكماً فى النفس .
* التكامل/الأمانة : يختار أوجه تصرف أخلاقية .

وزيادة على ذلك قامت (سكانس) بتعريف مستوى البراعة (مقاييس أبسط الفوارق الملحوظة) لكل جدارة فى كل وظيفة . على سبيل المثال، فإن لجدولة الموارد خمسة مستويات :

١ - *الإعدادى* : جدولة الشخص لذاته .

٢ - *استعداد العمل* : جدولة فريق صغير.

٣ - متوسط : جدولة خط إنتاج أو مشروع إنشائى كبير.

٤ - متقدم : تطوير جدول لإخراج منتج جديد أو مصنع إنتاجى.

٥ - متخصص : إعداد خوارزم لجدولة خط طيران.

يظهر الجدول (٤-٢٤) مستويات كفاءة "الاستعداد للعمل" لدى رئيس الطهاة انطلاقاً من جدارات (سكانس) الخمس . يشير ترميز المهارات والجدارات الأساسية لسكانس على المقاييس الموضوعة فى الفصول (من الثالث إلى التاسع) - إلى تقارب ملحوظ . تُرمز المهارات والجدارات الواردة فى تقرير (سكانس) إلى ما يلى فى ترتيب تنازلى :

الجدول (٤-٢٤) تقنية الخدمات

مستويات الجدارة المتوقعة للدخول فى السلم المهنى

خدمات الإسكان والخدمات الشخصية رئيس الطهاة أمثلة على مستوى الاستعداد للعمل	
الجدارات	أمثلة على مستوى الاستعداد للعمل
الموارد	يُعد تقديرات التكلفة ويكتب مقترحات لتبرير تكلفة استبدال معدة بالمطبخ . يعد جدولاً لتوريد المعدات ليتجنب إغلاق المطعم . يقرأ الرسومات الإنشائية ومتطلبات التركيب من المُصنع لوضع وتركيب المعدات فى المطبخ.
التعامل مع الآخرين	التعامل مع الآخرين يشارك فى تدريب الفريق وجلسات حل المشاكل مع طاقم متعدد الثقافات من عمال وعاملات خدمة الطعام . يركز على ليلة نهاية الأسبوع التالى الذى حُجز فيه نادى المطعم لحفلة بعد منتصف الليل . ثلاثة من الأفراد لا يمكنهم العمل ، وعلى الفريق أن يواجه مشكلة العمالة ، ويعد لتقليل شكاوى متوقعة عن الأسعار ونوعية الأكل أو الخدمة .
المعلومات	يتعلم كيف يستخدم برامج الصفحة الممتدة لتقدير تكلفة الطعام لقوائم طعام بديلة ولأصناف اليوم المخصوصة . يقوم بإعداد قائمة طعام أسبوعية ، ويطبعها باستخدام برامج حاسب للناشر المكتبى .
النظم	نظم يحلل النظام الذى يحدد الانتظار المتوسط والأقصى منذ جلوس الزبون وحتى يتلقى المشهيات ، ثم الأصناف البينية. يعدل النظام لإنقاص كل من زمن الانتظار المتوسط والأقصى ب (٢٠٪) . يحدد الزيادة المتوقعة فى عدد العملاء الذين يخدمهم .
التقنية	يقرأ المواصفات ويستمع إلى رجال المبيعات يصفون ثلاثة أفران متنافسة للمطبخ . يكتب تقريراً يقيم فيه الأفران ويُعد التوصيات . بواسطة التحكم الآلى على الفرن المختار يُعد الطبق الذى سيكون عينة.

١ - التفكير التحليلى : ٧

٢ - الاهتمام بالنظام /الدقة/ الجودة : ٧

٣ - الإنجاز: ٦

أ - التوجه : ٥

ج - الابتكار : ١

٤ - التفكير الإدراكى : ٥

٥ - تطوير الآخرين : ٤

٦ - العمل الجماعى والتعاون : ٤

٧ - التوجه لخدمة العملاء : ٣

٨ - تفهم الآخرين : ٢

٩ - البحث عن المعلومات : ٢

١٠- الأثر والتأثير : ٣

١١- الولاء للمؤسسة : ٣

١٢- الوعى بالمؤسسة : ١

١٣- المبادرة : ١

١٤- الثقة بالنفس : ١

تشمل الجدارات المنفردة المذكورة التقييم الدقيق للذات (١) ، الأمانة /الثقة (١)، العمل مع تباين الثقافات (١) ، ومجالات معرفة معينة (مثال يستخدم الحاسبات والتقنيات الأخرى) [٨] .

تقــدر جــدارات (سكانس) أن أقل من (٥٠٪) من خــريجى المدارس العليــا فى الولايات المتحـدة ليس لديهم المهـارات الأسـاسـيـة للقـراءة والكتـابة المطلوبة لبـراعـة الاستعداد للعمل. لم يتم قياس الجدارات غير الأكاديمية ؛ لذلك فإن امتلاك الخريجين لجدارات (سكانس) الخمس غير معروف .

ما يترتب على ذلك بالنسبة للتعليم

ختمت (سكانس) تقريرها بملاحظات عن الكيفية التى يجب أن تتغير بها المدارس لتطور الجـدارات. يلخص الجـدول (٥-٢٤) هذه التـغـيـيـرات. يجب تعليم خـمـسـة موضوعات أساسية (الإنجليزية والرياضيات والعلوم والتاريخ والجغرافية) بطرق تؤدى إلى تطوير مـهـارات حل المشـاكل والتـعـامل مع الآخـرين فى مـعـرض مـشـاكل الحيـاة الحقيقية .

الجدول (٥-٢٤) خصائص مدارس اليوم والغد

مدارس اليوم		مدارس الغد
	الإستراتيجية	
التركيز على تطوير المهارات الأساسية		التركيز على تطوير مهارات التفكير
الاختبار منفصل عن التدريس		التقييم متكامل مع التدريس
	بيئة التدريس	
التسميع والاستعادة من الذاكرة قصيرة المدى		الطلاب ينشئون المعرفة عملياً لأنفسهم
الطلاب يعملون كأفراد		تعاون على حل المشاكل
ترتيب هرمى- الأساسيات قبل المستوى الأعلى		المهارات يتم تعلمها فى إطار المشاكل الحقيقية
	الإدارة	
الإشراف عن طريق الإدارة		متمركز على المتعلم - موجه من قبل المدرس
	المخرجات	
بعض الطلاب فقط يتعلمون التفكير		كل الطلاب يتعلمون التفكير

وهذه عينة لما قد يكلف الشخص به :

طَور خطة للالتزام بجدول الإنتاج على حين يتم تدريب الطاقم على أسلوب جديد. قَدر العدد الإضافى من الموظفين أو الوقت الإضافى المطلوب . جهز رسومات توضيحية. قَدم عرضًا أمام أعضاء الفريق الآخرين [٩] .

أوصت (سكانس) بإعداد قياسات لـ "تقييمات رسمية قابلة للمقارنة قوميًا ، ومن ثم تطبيقها على الصفوف المدرسية الرابع والثامن والثانى عشر" لقياس براعة جميع طلاب المدارس فى الولايات المتحدة على جدارات (سكانس) ، وذهبت (سكانس) أبعد من ذلك : إذ نادت بإعطاء شهادات تثبت تطوير هذه الجدارات .

تهدف (سكانس) إلى تعزيز تطوير التقييمات واستخدامها بحيث يمكن أن توفر الأسس لنوع جديد من شهادات المدارس العليا . التى سوف تقيس التمكن من جدارات محددة قابلة للتعلم . من المنتظر أن يسترجع هذا الأسلوب كرامة (قيمة) شهادة المدارس العليا، ويعطيها معنى حقيقياً باعتبارها علامة جدارة .

التصديق على الجدارات الخمس يمكن أن يخدم أغراضاً متعددة لم يتم تحقيقها الآن : حيث إنها سترَبط بين شهادات المدرسة وجهود الطلاب وإنجازاتهم ، كما إنها سوف تقدم حافزاً للطلاب حتى يدرسوا ، وسوف توفر للموظف سببًا للاهتمام بالدرجات الدراسية. وأخيراً فهى سوف تقدم هدفاً واضحاً للتعليم والتوجيه. وبذلك يمكن للتقييم أن يحسًن الإنجاز ، وليس فقط أن يقيسه [١٠] (انظر الجدول ٣-٢٤).

هناك نموذج آخر طُوِّر فى بريطانيا العظمى للتأهيل المهنى القومى المبنى على الجدارة (Competency-based National Vocational Qualifications NVQ). يقوم هذا البرنامج بالتدريب وإعطاء الشهادات من خلال المؤسسات، والاتحادات والمنظمات التعليمية والتدريبية ، كما أن هناك قاعدة للمعلومات القومية للتأهيل المهنى القومى للعديد من مئات الحرف . وهى نموذج لتطبيق (سكانس) فى الولايات المتحدة [١١] .

ملخص : النتائج بالنسبة للتعليم والتربية الأسرية

يشير البحث المذكور فى هذا الكتاب وفى الدراسات السابقة المنبثقة عن الولايات وعلى المستوى القومى إلى أن عدداً قليلاً نسبياً من الجدارات ينبئ عن النجاح فى العمل والحياة :

* *التوجه للإنجاز* : الرغبة فى الحصول على مقاييس التفوق والرفع من المستوى وتحسين الأداء .

* *المبادرة* . العمل على تحقيق الأهداف وحل أو تجنب المشكلات قبل أن تفرضها الأحداث .

* *البحث عن المعلومات* . الغوص فى الأعماق بحثاً عن المعلومات .

* *التفكير الإدراكى* . إدراك معنى البيانات واستخدام خوارزمات لحل المشاكل .

* تفهم *الآخرين* . الاستماع إلى دوافع الآخرين المختلفين ومشاعرهم .

* *الثقة بالنفس* . اعتقاد المرء فى كفاءته أو قدرته على تحقيق الأهداف .

* *الأثر والتأثير* . مقدرة الشخص على إقناع الآخرين بوجهة نظره .

* *التعاون* . العمل مع الآخرين بكفاءة لتحقيق أهداف مشتركة.

فإذا كانت هذه الاستنتاجات صحيحة، فإن الفائدة الواضحة للتعليم والتربية هى تطوير هذه الجدارات بوضوح كجزء من منهج واعٍ يسعى لتحقيق أهداف معينة .

المسار الدراسى

توجد طرق مجربة وموثقة لتدريس الجدارات [١٢] . وتشمل الأمثلة ما يلى :

١ - ***تعليم التفوق*** : تفترض هذه الطريقة التعليمية أن : "ما يستطيع أى فرد فى العالم أن يتعلمه ، فإن بإمكان كل فرد فى العالم أن يتعلمه ، إذا هُيئت له الظروف

المناسبة قبل وأثناء التعليم"، أى أن أغلب الأطفال والبالغين بمقدورهم أن يتعلموا أى شىء إذا قُدِّم لهم تعليم معد لهم شخصياً ، وإذا سُمح لهم بالتقدم وفقاً لخطواتهم ونسقهم الخاص . وفى وجود المناخ المساند يستطيع (٩٥٪) من المتعلمين أن يصلوا إلى معيار معين إذا سمح لهم بـ (١٠٪ إلى ٢٠٪) من الوقت الإضافى . يقاس المتعلمون عند المقارنة بمقاييس تفوّق موضوعية (مثال : حل مسائل حسابية ذات صعوبة معينة ، مع الاستبعاد التام للمنحنيات التى تُعرف معظم الطلاب كمتوسطين وبعضهم كفاشلين) [١٣] .

تُبنَى مناهج تعليم التفوق أساساً وتُصبغ بدوافع الإنجاز. يضع المتعلمون أهدافاً بصورة متكررة ، ويأخذون المبادرة ، ويتحملون المسئولية تجاه تعلمهم ، ويستخدمون التغذية المرتدة على الأداء من أجل التحسن مقارنة بمقاييس الهدف .

٢ – ***تعليم الاكتشاف*** . يشرك هذا المدخل التعليمى العديد من المشاريع البحثية التى يتكرر فيها بحث المتعلمين عن المعلومات ، وتنظيم أو استخراج مفاهيم البيانات لاكتشاف مبادئ أو الخروج باستنتاجات. تُعلِّم مناهج الاكتشاف بوضوح *البحث عن المعلومات* ، *والتفكير التحليلى أو الإدراكى* المطلوب لعمال المعرفة فى اقتصاد المعلومات .

٣ – ***التدريب على مهارات التعامل مع الآخرين*** : تعلم هذه الطريقة بوضوح جدارات تفهم *الآخرين* ، ليس فى جلسات سخيفة متصنعة ، ولكن كمهارة قابلة للقياس موضوعياً . مثال ذلك : التدريب على نصح الزملاء الذى يُقيِّم فيه المتدربون على مقاييس أبسط الفوارق الملحوظة من ناحية مهارات التعاطف الدقيق والألفة والصدق والمبادرة [١٤] .

مثال آخر هو جدارات *تفهم الآخرين* و*جدارات التعاون* التى تُدرَّس بوضوح فى مدارس طائفة الكويكرز (الصديق) Quaker (وقد التحق أبناء الكاتبين بإحدى مدارس *الأصدقاء* التى تعرض فرصاً متكررة للملاحظات الميدانية). تكافئ تقاليد *الأصدقاء* تكوين الإجماع الحقيقى للمجموعة "الذى يتحقق بحرية". يُدَرَّس الأطفال

بشكل بيِّن وصريح منذ مرحلة الروضة - كيفية تفهم مشاعر الآخرين ، والوصول إلى الإجماع فى حل المشاكل . يتم إيقاف المعارك التى تدور بين من هم فى سن الخامسة، ويُسأل الأطفال : "ما هى مشاعر الطفل الآخر فى هذا الوقت وماذا يريد؟ وما هى مشاعرك وماذا تريد وما الذى تقترحه من أجل الوفاء بمتطلباتكما سوياً؟"

لا تعتبر طرق تفهم الآخرين وحل المشاكل هذه طفرة أو حكراً على مدارس الأصدقاء ، ولكن المختلف فى الموضوع أن مدارس الأصدقاء تدرس مهارات تفهم الآخرين والعمل الجماعى والتعاون وحل المشاكل بشكل بيِّن وصريح كجزء من المنهج الرسمى . يتلقى الأطفال مئات من الجلسات المصغرة المبنية على الجدارة، مع فرص التدريب والحصول على التغذية المرتدة ، كل سنة منذ سن الروضة وحتى المدرسة الثانوية .

٤ - ***التعليم التعاونى*** : فى هذا المدخل التعليمى يقوم المتعلمون بأداء واجبات تعليمية فى فرق ، أو يتعلمون كيفية تدريس الأطفال الآخرين أو الاثنين معاً. تشمل أغلب الأعمال التى تعكس الحياة اليومية الحقيقية العمل فى فرق ، كما أنها تؤكد أن اعتبار سؤال زميل العمل عن معلومة أو مساعدة فى حل مشكلة بمثابة الغش -- لا يعدو أن يكون عائقاً للإنتاجية إن لم يكن عارياً من الصحة تماماً.

تُعلم مناهج التعليم التعاونى جدارات *العمل الجماعى والتعاون* ، *وتطوير الآخرين* بشكل بيِّن ، وهناك فرص لتعليم القيادة من خلال السلطة والتأثير المكيفين اجتماعياً - يتم استخدامها لمساعدة فريق على تحقيق هدف مشترك ، وهذه الفرص عديدة، هذا إن لم تكن محددة رسمياً.

٥ - ***تعليم وتدريب الكبار*** : تحتاج الطرق والتمارين المذكورة فى الفصل العشرين التى تميز هذه الطريقة ومنها تمثيل الأدوار والمجموعات عديمة القائد، ومحاكيات ألعاب الأعمال - إلى استخدام العديد من جدارات أماكن العمل.

يكاد الأمر يذهب بتقرير (سكانس) إلى أن يطالب بتنظيم التعليم الثانوى حول مناهج "هندسة صناعية": "انظر إلى عملية تدفق الأعمال هذه". كيف يمكنك تحسينها

وجعلها أكثر كفاءة؟ كيف تقنع زملاءك فى العمل بالموافقة على اقتراحاتك؟" لا يوجد ما يبرر عدم استخدام المثات من ألعاب الأعمال ، وتمارين تعليم الكبار التى طورت بواسطة المدربين والاستشاريين الصناعيين خصيصاً لتدريس جدارات مكان العمل ، كما لا يوجد مبرر لمنع استخدامها فى المدارس الإعدادية والثانوية .

٦ - ***التلمذة الصناعية والداخلية*** : يحل التعليم داخل مواقع العمل باستخدام المهارات والجدارات الأساسية للقيام بعمل حقيقى ، وحل مشاكل حقيقية. ليس أى من هذه الطرق بجديد ، ولكن القليل منها متاح لأغلب أطفال الولايات المتحدة الأمريكية اليوم .

والسؤال المنطقى هو "لماذا؟" يقترح (جون ريفان) [١٥] أنه إن كان عدم إمكانية قياس الجدارات غير الأكاديمية وبالتالى إعطاء الشهادات عليها يحول دون تبنى هذه الطرق فى المناهج الرسمية - فإن المشكلة الحقيقية هى نقص القيم المشتركة التى تتعلق بما ينبغى تدريسه فى هذه المدارس . على سبيل المثال، يؤيد الآباء فكرة تدريس "الفكر النقدى" إلى حد الوصول إلى مرحلة يسأل فيها الطفل أسئلة حرجة عن معتقدات الوالدين الدينية والسياسية أو الجنسية . العديد من الآباء يعتنقون فكرة تطوير المبادرة والاستقلالية ، والحال أن ما يريدونه حقاً هو الإذعان والطاعة.

ويبدو أن هناك معارضة عامة فى أن تقوم المدارس الحكومية بتدريس أى شىء قد يكون "ملوّثاً لأفكار الأطفال"، أو غسيلاً للمخ أو تلقيناً لمبادئ الإنسانية العلمانية. والشعور السائد هو أن الدوافع والخصائص والمفاهيم الذاتية ليست من اختصاص التعليم العام ، وإنما هى اختصاص الأسرة ودور العبادة.

يواجه التعليم المبنى على الجدارة أيضاً معارضة على مستوى الكليات والدراسات العليا : حيث تم رفض محاولات متكررة لقياس وتأسيس الشهائد على المخرجات أو الإنتاج (أى ما الذى يستطيع الطالب القيام به فعلاً) وكان الرفض من قبل الأساتذة الذين لا يرغبون فى تحمل المسئولية.

على سبيل المثال ، اقترحت الجمعية الأمريكية لطلاب كليات الأعمال American Association of Collegiate of Business AACSB اختبار الطلاب ومنحهم شهادات

كليات الأعمال وفقاً لمقدرتهم على تطوير " مهارات غير ذهنية" مثل القيادة والقدرة على تحمل الضغوط [١٦] . حددت الجمعية تسع عشرة جدارة مقسمة إلى ستة تصنيفات ، هى : المهارات الإدارية (القدرة على صناعة القرارات)، ثبات الأداء (تقبل قلة الوضوح)، دوافع العمل (مستوى الطاقة) ، مهارات التعامل مع الآخرين (القيادة)، قيم الأعمال (الأخلاقيات)، والقدرة العقلية العامة (التفكير الإدراكى). ولقد نقضت هذا الاقتراح هيئة أساتذة كليات الأعمال التقليديين ، والذين تبين أنهم يريدون الاستمرار فى تدريس محتوى معرفى وليس مهارات الإدارة الحقيقية.

قامت بعض مدارس الأعمال إحداها Case Western Reservers Weatherhead School of Business) بتبنى أسلوب القيمة المضافة للجدارة . يتم تقييم الطلاب على الجدارات خلال الأسبوعين الأوليين من عامهم الأول ، ثم مرة أخرى فى نهاية عامهم الثانى . يعطى خريجو الجامعة شهادات إدارة الأعمال ليس فقط على اجتيازهم برامج المحاسبة والتسويق والإنتاج ، ولكن أيضًا على جدارات *(الثقة بالنفس) ودوافع الإنجاز والقيادة* [١٧] .

وقد تم حل مشاكل التدريس وقياس الجدارات غير الأكاديمية واعتمادها بطريقة موضوعية جوهرية ، والشواهد كثيرة على أن هذه الجدارات تنبئ عن النجاح فى العمل والحياة ، ويتمثل التحدى فى تغيير توجه المربين والعامة للقبول والاعتراف بقيمة الجدارات كمهارات غير نظرية ، وقابلة للقياس موضوعياً وقابلة للتدريس ومطلوبة للنجاح فى الحياة. يجب أن يُنظر إلى الجدارات مثل *دوافع الإنجاز والتلاحم* كموضوعات لا تقل شأناً عن القراءة والحساب . إن وظائف المستقبل وتقارير (سكانس) تعتبر خطوة فى اتجاه ذلك الهدف.

تربية الأسرة

يتقبل أغلب المربين الدور الأساسى للوالدين والعائلة فى التطوير الذهنى والفعال للأطفال [١٨] . تشير الدراسات المتعلقة بكيفية تدريس الدوافع [١٩] إلى بعض الطُرق التى باستطاعة الوالدين استخدامها لتطوير بعض الجدارات فى أطفالهم . على سبيل

المثال ، تشمل تمارين التربية التى تنتج أطفالاً ذوى دوافع عالية للإنجاز والسماح للطفل بمساحة حياة كبيرة (ولكن واقعية) ، وإمداد الطفل بوحدات من "التوجيه المصغر".

مساحة الحياة هى المسافة التى يسمح للطفل بالذهاب فيها بعيداً عن جسم أو بصرالوالدين فى أعمار مختلفة . وقد وجد أن الأطفال مرتفعى دوافع الإنجاز كانوا لوالدين يشجعانهم فى كل عمر ؛ لتكون لديهم أوسع مساحة حياة واقعية يستطيع الطفل أن يتعامل معها. (إلا أن السماح للطفل باتخاذ مخاطر غير واقعية كالتجول فى الطريق أو فى البلدة لا يُنتج دوافع إنجاز). ينتظر من هؤلاء الأطفال السير إلى المدرسة واتخاذ مخاطر (واقعية) فى الرياضة والهوايات وتحمل مسئولية الأعمال الروتينية بأنفسهم وهم أصغر سناً من أغلب الأطفال . ويشير التوجيه المُصغر إلى وقائع صغيرة يدرس منها الطفل تَسيُّد بعض الأمور فى بيئته . أثبتت الدراسات التى أجريت على الأطفال الفقراء الذين يعادل أداؤهم أداء أبناء الطبقات الوسطى فى المدرسة، أن أمهات هؤلاء الأطفال قدمن مداخلات توجيهية مصحوبة بتفسير الأسباب أكثر بكثير مما فعلت أمهات الأطفال الأقل نجاحاً.

على سبيل المثال فى واقعة مسجلة بالفيديو ، لاحظت الأم طفلها يحبو فى اتجاه مقبض درج الملابس ، فسارت إليه وجلست على ركبتها أمام الطفل وساعدته على الإمساك بالمقبض ، ثم قامت بسحب الدرج للخارج وللداخل عدة مرات واضعةً يدها على يد الطفل . ثم تركت الأم يده فور أن "أدرك " الطفل الأمر ، وتهلل وجهه بالفرح البين لإتقان هذه المهمة الصغيرة . استمر الطفل يسحب الدرج إلى الداخل والخارج مراراً وتكراراً . تراجعت الأم بحرص حتى لا تسرق "فوز" طفلها.

فى مثال آخر ، قورنت الطريقة التى اتبعتها والدتان فى كيفية إخبار الطفل بعدم الخروج بدون حذاء . كلا الطفلين سأل "لماذا؟"

أجابت إحدى الوالدتين : «لأنك إذا فعلت هذا فسوف أضربك» .

وشرحت الأخرى قائلة : "إذا ذهبت إلى الخارج بدون حذاء ، فإنك معرض لأن تخطو على قطعة من الزجاج المكسور وتُجرح، فإذا جُرحت فإنَ علىَ الذهاب بك إلى

الطبيب ، فإذا ذهبت إلى الطبيب فإنه قد يعطيك إحدى الإبر التى تكرهها" هذه الأم توجه طفلها دائماً إلى تعليل الأسباب بالشرط وجواب الشرط.

لوحظ أن أمهات الأطفال المتوجهين للإنجاز يوجهون أطفالهم توجيهاً صغيراً من ثلاثين إلى مائة مرة يومياً . هذا الاستخدام لجدارات *(تطوير الآخرين)* يشبه *(النمط)* *(التوجيهى)* للمديرين الذى يستخدمه المشرفون الأكفاء لتنمية *(دوافع الإنجاز)* لدى مرءوسيهم .

اطلعت حركة الجدارة على الكتب المنشورة حديثاً والمصممة لمساعدة الوالدين لتطوير جدارات أطفالهم. على سبيل المثال، يقدم كتاب "المهارات الضخمة" لـ (دورثى ريتش) [٢٠] العديد من التمارين لتدريس عشر جدارات أساسية : *(الثقة بالنفس، التحفيز، الجهود ، المسئولية ، المبادرة ، الإصرار ، العناية ، العمل الجماعى ، البداهة وحل المشكلات)* . تطالب (ريتش) ، كما تطالب وظائف المستقبل وتقارير (سكانس) بالمزيد من القياس والتدريس الصريح لمهارات *(الدوافع والمفاهيم الذاتية والذهنية والتعامل مع الآخرين)* .

الهوامش

١ – تم استخلاص هذا من الخطوات المستخدمة فى دراسات قام بها (ماك بير) وشركاه لحساب تقرير وظائف المستقبل لولاية كونكتيكت:

"Jobs for The Future" (1986, **Executive Report of Jobs for Connecticut's Future,** Somerville, MA: Jobs for the Future.

٢ – Boyatzis, R. E. (1984), **Identification of Skills Requirements for Effective Job Performance,** Boston: McBer.

٣ – Jobs for The Future. Op. Cit. Pp. 23, 25.

٤ – Jobs for The Future. Op. Cit. Pp. 33.

٥ – Pennington, H., Austin, J., & Flynn, E. (1991), Creating A Market in Education and Training: **The Case of Missing Demand.** Somervill, MA: Jobs for the Future.

٦ – Secretery's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) (1991), **What work requires of Schools : A SCANS Report for America 2000,** Washington, DC: U.S. Department of Labor.

٧ – SCANS. Op. Cit., Appendix D, Jobs Analysis, p. D-1.

٨ – مشفرة من منطلق الجدارات المذكورة فى الصفحات ٢–٤ إلى ٢–٧ من :

Secretery's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) (1991), **What work requires of schools: A SCANS Report for America 2000,** Washington, DC: U.S. Department of Labor

٩ – SCANS, Skills and Tasks, op. Cit., p. 21.

١٠ – SCANS, Skills and Tasks, op. Cit., p. 30.

١١ – من الممكن الحصول على معلومات عامة وعديد من المطبوعات عن التأهيل المهنى القومى فى بريطانيا العظمى من العنوان التالى :

The National Council for Vocational qualificayios, 222 Euston Road, London NW1, UK.

١٢ – تظهر أمثلة عن تدريس دوافع الإنجاز فى مؤلف (الشولر) :

Alshuler, A. S. (1973), **Developing Achievement Motivation in Adolescents,** Englewood Cliffs, NJ: Education Technology Publications; deCharms, R. (1976), **Enhancing motivation: Change in The Classroom,** New York: Irvington; McClellend, D. C. (1972), **What is the effect of Achivement Motivation Training in The Schools**? Teachers College Record, 74, 129-145.

١٣ - انظر

Block, J. H. (Ed.) (1971), **Mastery Learning: Theory and Practice,** New York: Holt, Rinehart & Winston; and Bloom, B. S. (1976), **Human Characteristics and School Learning,** New York: McGraw-Hill.

١٤ - انظر

Carkhuff, R. R. (1973), **The Art of Helping,** Amherst, MA: Carkhuff Associates; and Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1976), **Teaching as Treatment.** Amherst, MA: Human Resource Development Press.

١٥ - انظر

Raven, J. (1981), **The Most Important Problem in Education is to come to terms with Values,** Oxford Review of Education, 7, 3; and Raven, J. (1987, Fall). Values, Diversity and Cognitive Development, Teachers College Record, 89, 21-38.

١٦ - **A plan to rate B-schools by Testing Students** (1979, November 19), Business Week, 171-174.

١٧ - انظر

Boyatzis, R. E., Cowen, S. S., & Kolb, D. A. (1992, May), Implementing Curriculum Reform in Higher Education: Year one of the new Weatherhead MBA program, Selections; Boyatzis, R. E. (in press), Developing The Whole Student: An MBA Required Course in Managerial assessment and development, **Journal of Management Education;** Boyatzis, R. E., (1979) The Impact of An MBA Programme on managerial Abilities, **Journal of Management Development,** 8, 66-76.

١٨ - انظر

Goodson, B., & Hess, R. (1975), **Parents as Teachers of Young Children: An Evaluative Review,** Palo Alto, CA: Stanford University Press; Clark, R. (1983), **Family life and Schoolachievement: Why Poor Black Children Succeed or fail**, Chicago: University of

Chicago: University of Chicago Press.

١٩ - Rosen, B. C., & D_Andrade, R. G. (1989), **Humam motivation,** Cambridge, UK: Cambridge University Press.

٢٠ - Rich, D. (1988), **MegaSkills,** Boston: Houghton Mifflin.

الفصل الخامس والعشرون
مستقبل إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة

يتفق معظم المراقبين على أن بيئة الأعمال المستقبلية سوف تشمل ما يلى :

* نسقاً دائم التصاعد من التغييرات الاجتماعية والتقنية .

* تحولاً أكثر نحو اقتصاد المعلومات الذى يحتاج إلى عمال معرفة على مستوى عالٍ من المهارة .

* احتداماً فى المنافسة الشاملة .

* فرقعة الأسواق إلى بؤر تخصصية .

* التنوع – الموظفين والعملاء من كل الجنسيات والأجناس والبلدان والثقافات فى العالم .

وفى نفس الوقت ، فإن القوى العاملة فى الولايات المتحدة ستصبح :

* أقل جاهزية من الناحية التربوية لوظائف اقتصاد المعلومات الفنية (١) .

* أقل التزاماً بالعمل ، وأكثر اهتماماً بنمط الحياة المتوازن الذى يركز على العائلة والراحة.

هذه التوجهات سوف تخلق سوق عمالة صعباً للعمال الذين يكثر الطلب عليهم وهم عمال المعرفة .

ستحتاج المنظمات لأن تستجيب لهذه التغيرات ؛ ذلك بزيادة معدل الابتكار وتحسين الخدمة والنوعية والإنتاجية والتسويق ، من أجل إدارة وتحفيز أنواع مختلفة من الناس . ستكون المنظمات الناجحة أكثر أفقية وأقل سمكاً (عدد أقل من المستويات الإدارية وعدد أقل من مديرى الوسط) ، كما سوف تُدفع المسئولية واتخاذ القرارات إلى أسفل لدى العمال الأقرب إلى العملاء والإنتاج . الكثير من العمل سيُنجزه عمال مُمَكنون من ذوى المعرفة فى إطار فرق مؤقتة متعددة التخصصات .

الجدارات المهمة فى المستقبل

تشمل الجدارات التى يعتبرها الكاتبان [٢] وغيرهما من الباحثين [٣] متزايدة الأهمية للتنفيذيين والمديرين والموظفين فى "منظمات المستقبل" تلك - ما يلى :

للتنفيذيين :

* **التفكير الإستراتيجى** : القدرة على تفهم اتجاهات البيئات ذات النسق المتسارع من التغيير والفرص التسويقية والتهديدات التنافسية ، أو هو القدرة على إدراك نقاط القوة والضعف فى منظماتهم ، وذلك من أجل تحديد الاستجابة الإستراتيجية المثلى .

* **قيادة التغيير** : القدرة على تبليغ رؤية مقنعة لإستراتيجية المؤسسة بطريقة تجعل أصحاب الحصص المتعددين ينظرون إلى الاستجابة للتعديل كأمر مُجدٍ ومرغوب ، والنجاح فى شحذ دوافعهم والتزامهم الصادق ، وهى كذلك القدرة على التصرف كراع ومساند للابتكار والأعمال الحرة ، وتوزيع موارد المؤسسة توزيعاً أمثل من أجل تطبيق التغيرات المتكررة .

* **إدارة العلاقات** : المقدرة على إنشاء علاقات مع شبكات اتصالات معقدة مكونة من أولئك الذين يلزم تعاونهم من أجل نجاح منظمة التنفيذى والذين ليس للتنفيذى سلطة رسمية عليهم ، والتأثير على تلك الشبكات، وتضم هذه الشبكات الأفراد الذين ناصروا المنتجات ، والعملاء وحملة الأسهم ، وممثلى العمال ومنظمى الحكومة على جميع المستويات (المحلية والولاية والاتحادية) ، والمشرعين والمجموعات المعنية فى العديد من البلدان [٤] .

للمديرين :

* **المرونة** : الرغبة والقدرة على تغيير الهياكل والعمليات الإدارية عند الحاجة من أجل تنفيذ إستراتيجيات التغيير فى منظماتهم.

* **تنفيذ التغيير** : القدرة على "قيادة التغيير" (وهى شبيهة بالقدرة التى لدى التنفيذيين) من أجل تبليغ حاجة المنظمة إلى التغيير إلى زملاء العمل ، ويشمل تنفيذ

التغيير كذلك ومهارات "إدارة التغيير" بما فيها الاتصال والتدريب ومساعدة عمليات المجموعة ، وكل هذه مهارات ضرورية لتنفيذ التغيير فى المجموعات التى يعمل فيها الزملاء.

* **نوعية الابتكار فى الأعمال الحرة** : دوافع "مناصرة" منتجات وخدمات وعمليات إنتاجية جديدة .

* **تفهم الآخرين** : القدرة على تفهم المساهمات التى يقدمها الآخرون بأشكالهم وإعطائها حق قدرها.

* **التمكين** : السلوكيات الإدارية بمعنى تقاسم المعلومات وطلب أفكار زملاء العمل بأسلوب المشاركة ، وتعزيز تطوير الموظفين ثم تفويض مسئوليات ذات مغزى ، وتقديم تغذية مرتدة توجيهية ، وإظهار توقعات إيجابية للمرءوسين (بالرغم من فوارق التباين) ، ومكافأة تحسينات الأداء التى تجعل المرءوسين يشعرون بأن لديهم قدرة وتحفيزاً أكبر لتحمل المزيد من المسئوليات.

* **مساعدة الفرق** : مهارات تفاعلات الجماعة المطلوبة لجعل مجموعات متباينة من الناس تعمل سوياً بكفاءة من أجل تحقيق هدف مشترك: تحقيق وضوح الأهداف والأدوار، التحكم "بالثرثارين" ، وتشجيع الأعضاء الصامتين على المشاركة وحل النزاعات.

* **القابلية للنقل** : القدرة على التكيف بسرعة ، والعمل بكفاءة فى أى بيئة غريبة بحيث يكون المدير قابلاً للنقل فى مناصب فى نيروبى أو جاكرتا أوموسكو أو أى مكان أخر فى العالم . أشارت الأبحاث إلى أن هذه الجدارة لها ارتباط بجدارات أخرى مثل : حب السفر وغير المألوف ، ومقاومة الضغوط ، وتفهم الآخرين عبر الثقافات [٥] .

للموظفين :

* **المرونة** : الاستعداد للنظر إلى التغيير على أنه فرصة سانحة وليس كتهديد، على سبيل المثال : الإقبال على التقنية الحديثة كما لو كانت أفضل أدوات اللعب وأحدثها.

* **دوافع البحث عن المعلومات والقدرة على التعلم** : تحمس صادق لفرص تعلم مهارات فنية ومهارات جديدة للتعامل مع الآخرين (على سبيل المثال السكرتير الذى إذا طُلب منه تعلم برنامج على الحاسب الآلى واستلام حسابات القسم ، يرحب بهذا الطلب كـ "إثراء وظيفى" بدلاً من النظر إليه على أنه عبء إضافى) . هذه الجدارة تتجاوز ما يسمى بقدرة التعامل مع الحاسب ، وأية مهارات فنية أخرى يعتقد أن العمال سيحتاجون إليها فى المستقبل ، إنها القوة الدافعة للتعلم طوال العمر لأية معلومة ، أو مهارة جديدة تحتاج إليها المتطلبات المتغيرة فى وظائف المستقبل.

* **دوافع الإنجاز** : الدافع للابتكار والتحسين المستمر فى الجودة والإنتاجية ("الكايزن") للوفاء بمستلزمات المنافسة المتزايدة دومًا (أو قيادتها فى أفضل الأحوال).

* **دوافع العمل تحت ضغوط الوقت** : وهى خليط من المرونة ، وحوافز الإنجاز ، ومقاومة الضغوط ، والولاء للمنظمة ، وتمكن الأشخاص من العمل للوفاء بطلبيات متزايدة لمنتجات وخدمات (جديدة) فى فترات زمنية ما انفكت تقصر وتقصر ، وهو ما يعبر عنه كالآتى : "أفضل مستوى للإنتاج لدىَ هو عندما أعمل تحت الضغوط ؛ فالتحديات تخرج عصارة ما عندى!"

* **التعاون** : القدرة على التعاون مع الغير فى مجموعات متعددة النظم ومع زملاء عمل متباينين : وهذا يعنى توقعات إيجابية من الغير ، وتفهم الآخرين وكذلك الولاء للمؤسسة .

* **التوجه لخدمة العملاء** : رغبة صادقة فى تقديم المساعدة للآخرين. لديه ما يكفى من تفهم للآخرين للاستماع إلى حاجيات العملاء ومشاعرهم ، وما يكفى من المبادرة ؛ للتغلب على العقبات فى المنظمة التى يعمل فيها الموظف من أجل حل مشاكل العملاء .

توجهات مستقبلية لأبحاث الجدارة

سوف تسهم أربعة تطورات على الأقل فى إحداث تسارع فى أبحاث الجدارة فى المستقبل :

١ - ***النمو السريع لقاعدة البيانات العالمية للجدارة*** : سوف تقدم هذه القاعدة نماذج

أكثر شمولية ودقة للأداء المتفوق للوظائف الأكثر أهمية من الناحية الاقتصادية ، وأكثر تفصيلاً عن فوارق الثقافات فى التعبير عن الجدارات.

٢ - ***إحراز تقدم فى القياس*** : سوف يؤدى المزيد من الدقة فى قياس الجدارات والمزيد من الاختبارات العملية للقدرات غير التقليدية إلى طرق أفضل وأكثر تنوعاً لتقييم الجدارات واعتمادها .

٣ - ***فهم أفضل للجدارات*** **- التفاعلات الموقفية والقوانين المركبة** : طالما تطلع علماء النفس طويلاً ، مثلما تطلع علماء الفيزياء والكيمياء ، إلى "جدول دورى" "للعناصر" الأساسية للشخصية [٦] ، ولقد توصلنا إلى نموذج ذرى مفيد عند التفكير فى الجدارات .

المؤشرات السلوكية : وهى تناظر الذرة من منطلق كونها أصغر وحدة ملاحظة للجدارة . كما هو واضح فى مناقشة قاموس الجدارة سابقاً فى هذا الكتاب ، فإنه من الممكن تدريج المؤشرات السلوكية حسب ترتيب تزايد الكثافة أو اكتمال التصرف، كما هو الشأن بالنسبة للإلكترونات المدارية على المستويات الدنيا والعليا من الطاقة.

الجدارات : تُناظر الجدارات العناصر المكونة من خليط من المؤشرات السلوكية. وبعبارة أخرى يمكن وصفها عن طريق هذه المؤشرات. على سبيل المثال ، للتوجه للإنجاز ثمانية مؤشرات سلوكية للجدارة وسبعة مؤشرات للتأثير وخمسة للابتكار.

من الممكن كذلك أن تكوِن الجدارات "*جزيئات*" بمعنى توليفة من عدة جدارات. على سبيل المثال ، "*ملامح دوافع القيادة*" ، وهى جدارة تنبئ عن نجاح إدارى طويل المدى فى الأعمال تتكون من اثنين من الدوافع : *دوافع إنجاز* عالية *ودوافع سلطة* (أعلى من دوافع الانتماء) ، أضف إلى ذلك سعة من خاصية التحكم بالنفس [٧] . من الممكن وصف هذه الجدارة فى معادلة "كيميائية" [٨] :

ن إنجاز٣ ن سلطة ٣ (ن انتماء (< ٤) تحكم ٢+

حيث :

ن إنجاز = **دوافع الإنجاز**

ن سلطة = **دوافع السلطة**

ن ألفة = **دوافع الانتماء**

تحكم = **التحكم فى النفس**

والرمز السفلى (من صفر إلى ٤) يمثل مقدار مستوى الطاقة على المقياس : (صفر = لاشىء) ، (١ = منخفض-متوسط) ، (٢ = متوسط) ، (٣ = متوسط-عال) ، (٤= عال) .

وتمثل مجموعات الجدارة "جزيئات ضخمة" أو عائلات كيميائية ، وهى الجدارات التى عادة ما تستخدم سوياً أو تشترك فى نفس المستوى . على سبيل المثال ، عادة ما تظهر ثلاث جدارات مجتمعة فى دراسات المديرين ألا وهى توجيه *الآخرين وتطوير الآخرين وقيادة الفريق* ، وهكذا فإن هذه الجدارات تناقش سوياً باعتبارها مجموعة *الجدارات الإدارية* ، ويمكن الجمع بين هذه الجدارات واعتبارها خصائص عميقة لدى الأشخاص تدفع التصرف وتوجهه ، وهى نسبياً صعبة التدريس أو التغيير.

سوف يؤدى المزيد من الدقة فى قياس كل من الجدارات والأطر الموقفية إلى المزيد من الخوارزمات ، أى : عندما يكون الموقف الوظيفى م١، فإن استخدام الجدارات ج١، ج٢، ج٣، (أو الجزىء المركب ج١ج٢ج٣) غالباً ما يؤدى إلى أداء متفوق. هناك العديد من الدراسات البحثية قيد الإنجاز بهدف تطوير هندسة لا كمية أو جدول دورى للمواقف الوظيفية، وكذلك بهدف التحقق من كيفية التعبير عن الجدارات فى أطر موقفية مختلفة ، وتحديد الخوارزمات وقوانين التوليفات .

٤ - استخدام متزايد للاختيار المبنى على الجدارة مع مجموعات أشخاص متباينة :

سوف تظهر الطرق الأفضل لتقييم الجدارات ما باستطاعة الناس تأديته - بغض النظر عن العرق والسن والجنس والتعليم النظامى والشهادات أو سير الوظائف السابقة.

على سبيل المثال قام مركز التعليم التجريبى للكبار Center for Adult Experiential Education (CAEL) بإجراء تجربة دامت خمس عشرة سنة مُمولة من صندوق تطوير التعليم العالى Education Fund for the Improvement of Post-Secondary FIPSE. اختبرت هذه التجربة استخدام الجدارات لاختيار طلاب غير تقليديين (أقليات فقيرة ونساء كبيرات عائدات للتعليم بعد تربية عائلاتهم) على أساس الجدارات المقيمة بواسطة مقابلات الأحداث السلوكية. تنبئ الجدارات عن النجاح فى الكلية ، وتفسر التباين فى الأداء الذى لم تنبئ عنه اختبارات القبول التقليدية للكلية. إن الجدارات لا تُفرق على أساس السن أو الجنس ، كما أن تأثيرها على أساس العرق أقل ضرراً.[٩]

يقوم مركز التعليم التجريبى للكبار (CAEL) حالياً بتجربة استخدام "برنامج إمكانيات الموظفين" الذى تُعتمد فيه الجدارات لاختيار "أشخاص من الطبقة الدنيا" من ذوى الخبرة العملية الضئيلة ، أو المؤهلات العلمية المتواضعة فى وظائف وبرامج تعليمية تأهيلية لتحضيرهم للوظيفة . تشمل الجدارات التى يجب على رب العمل البحث عنها فى اختيار الموظفين المحتملين من بين مجموعة من الأشخاص غير المتميزة وفقاً "لبرنامج إمكانيات الموظفين" - ما يلى :

* **الدافع للتعلم** : دوافع الإنجاز والمبادرة.

* **الإصرار** : المثابرة والاعتداد بالنفس المطلوبة لإكمال التعليم التأهيلى أو برامج تدريب الوظيفة أو كليهما.

* **الولاء للمؤسسة** : دوافع التلاؤم (تبنى الزى السائد للعمل وكذلك سلوكيات العمل، مثال : الحرص على الوقت) والبقاء مع المنظمة التى استثمرت فى تدريب الموظف بدلاً من استخدام الموظفين مهاراتهم الجديدة للحصول على عمل فى مكان آخر.

* **مهارات التعامل مع الآخرين :** التفهم والمرونة والتعاون والتوجه لخدمة العملاء بمقدار كافٍ للعمل بكفاءة مع زملاء العمل والعملاء ، الذين قد يمثلون ثقافات وعادات سلوكية شديدتى الاختلاف ؛ ومهارات السلطة المكيف اجتماعياً والتأثير المطلوب لمواجهة الممارسات التنظيمية أو تغييرها فى حالة وجوب تقديم تنازلات متبادلة.

٥ – ***استخدام الحاسب وبرامج الذكاء الاصطناعى*** : سوف تقود هذه النظم إلى "نظم معلومات موارد بشرية متكاملة" وتساعد على ما يلى :

* تحديد متطلبات الوظيفة من الجدارة.

* تقييم جدارات الموظفين (مثال : قد يؤدى التقدم فى التعرف على الصوت فى لغات الحاسب "والمقصود بذلك اللغة الطبيعية" ، إلى أن يتمكن الحاسب من "الاستماع إلى" مقابلات الأحداث السلوكية إبان وقوعها وتقييمها، وقد يتمكن من عقد هذه المقابلات) .

* القيام بمزاوجة مُثلى بين الشخص والوظيفة باستخدام خوارزمات مزاوجة الملامح التى وصلت إلى حد رفيع من التعقيد والصحة.

* تقديم النصيحة التطويرية أو التدريب الحقيقى المبنى على الفجوات ، التى تم اكتشافها بين الجدارات التى لدى الأشخاص تلك المطلوبة لأداء وظائفهم بشكل جيد.

* تقديم "شاشة مساعدة" تحتوى على معلومات وتوجيهات ، وتشمل أمثلة استرشادية لكيفية التعامل مع العديد من الحالات الصعبة للتعامل مع الآخرين .

سوف تكون هذه الخدمات كلها مباشرة وحاضرة فوراً للمديرين والموظفين أينما كانوا . سوف تحتفظ الأجهزة الحاسبة بقوائم محدثة لجدارات كل الأشخاص فى المنظمة، وبذلك تستطيع فى الحال أن تحدد مكان مواردها البشرية وهويتهم ؛ وذلك من أجل الاستجابة لأى فرصة أو تغيير فى بيئتها.

المحصلة

تضيف إدارة الموارد البشرية قيمة عندما تساعد الأفراد والمنظمات على أداء عمل أفضل من مستوى أدائهم الحالى . تركز طرق الجدارة الموصوفة فى هذا الكتاب على التعرف على هذه الخصائص البشرية القابلة للقياس والتطوير ، والتى تنبئ عن أداء وظيفى متفوق ومرضٍ ، بدون التعصب للعرق أو السن أو الجنس أو الثقافة أو الشهادة (وذلك بواسطة المزاوجة الجيدة بين الشخص والوظيفة). إن مدخل الجدارة أكثر عدلاً وحرية وكفاءة . تُقدم الجدارات لغة مشتركة وأسلوباً عاماً باستطاعته أن يحقق التكامل بين جميع الوظائف والخدمات فى حقل الموارد البشرية بما فى ذلك الاختيار ، وتقييم الأداء والتخطيط لإحلال الموظفين ، والتدريب والتطوير والتعويضات وكل ذلك من أجل مساعدة الأشخاص والمؤسسات المجتمعات لتصبح أكثر إنتاجية فى سنوات التحدى القادمة .

الهوامش

١ - Johnson, W. B., & Packer, A. E. (1987), **Workforce 200: Work and workers for the 21st century,** Indianapolis: Hudson Institute.

٢ - Spencer, L. M. (1991), "Job competency assessment", in H. Glass (Ed.), **Handbook of Business Strategy**, Boston: Warren, Gorham & Lambert.

٣ - Naisbitt, T. & Aburden, P. (1985), **Reinventing The Corporation,** New York: Warner Books,

انظر الفصل الرابع

The Skills of The New Information Society, pp. 119f.); Howard, A.) (1991, April 12), New Directions for Human Resources Practice. In D. W. Bray, (Ed.), **Working with Organizations and Their People: A guide to Human Resource Practice,** New York: Guilford Press; and Howard, A. (1991), **Personal Characteristics for a post-industrial society,** Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontario, CA.

٤ - مثلما توقع كوتر :

Kotter, J. (1985), **Power and Influence,** New York: Free Press.

٥ - Mansfield, R. S., & Mumford, S. (n.d.), **Acompetency-based Approach to Intercultural Relations,** Boston: McBer.

٦ - فكرة "ذرات" العقل البشرى (والمقصود بذلك الأشياء التى لا يمكن أن تجزأ أو تقطع) تقليدية فى الفلسفة الغربية منذ (ديموقراطيس ٤٢٠ ق.م.) على الأقل. لقد تكررت فى تقسيم (جون ستيورت ميل) للعقل إلى : أعضاء تفكير ، وشعور ، وعمل ، والجانب اللاشعورى ، والأنا العليا (لسيجمون فرويد) ، وربما كان مفهوم الفيلسوف الألمانى (جوت فريد ليبنيتز المعروف بـ"موناذز") - أى كينونات متناهية الصغر، ذروة الوحدات التى يتركب منها العقل البشرى - هو الأكثر شهرة . وقد اعتقد (ليبنيتز) أن الكينونات تطورت ، وأن أى علاقات بينها نتجت من "توافقات" اجتمعت صدفة وليس من تفاعلات سببية . ونظرتنا تنحو أكثر فى اتجاه "الكيمياء" وعلم الأحياء الاجتماعى . وتتجمع الجدارات منطقياً لتسبب سلوكيات لها قيمة تأقلمية ، إذ هى تساعد الأشخاص على التصرف بكفاءة من أجل البقاء والفوز .

٧ - McClelland, D. C. (1975), Power : **The Inner Experience,** New York: Irvington; McClellend, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982), "The Leadership Motive Pattern and long term success in management," **Journal of Applied Psychology,** 67, 737-743.

٨ - فكرة التعبير عن الجدارات فى معادلات كيميائية تعود إلى د.(جون رافين) .

٩ - Austin, A. W., Inouye, C. J., & Korn, W. S. (1986), **Evaluation of the CAEL Student Potential** Program, Los Angeles: University of California, Los Angeles.

قائمة المراجع

Alshuler, A. S. (1973). **Developing achievement motivation in adolescents.** Englewood Cliffs, NJ: Education Technology publications.

Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1987). Action Science. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). **Theory in practice: Increasing professional effectiveness.** San Francisco: Jossey-Bass.

Atkinson, J. W. (ED.) (1958). **Motives in fantasy, action and society.** New York: Van Nostrand.

Austin, A. W., Inouye, C. J., & Korn, W. S. (1986). **Evaluation of the CAEL student Potential Program.** Los Angeles: University of California, Los Angeles.

Avner, B. D., & Willams, J. E. (1986, December 1). Career Directions: An integrated personnel system. In **Prentice Hall Personnel Monagement: Policies and Practices Service.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1969). **Principles of behavior modification.** New York: Holt, Rinehart & Winston.

Bandura, A. (1977). **Social learning theory.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1986). **Social Foundations of thought and action: A social cognitive theory.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist, 46,** (10), 1012-1024.

Bellak, A. O. (1981). the Hay Guide Chart-profile Method of Job Evaluation. In M. Rock (Ed.), **The compensation handbook** (2nd ed.,) New york: McGraw-Hill.

Block, J. H. (Ed.) (1971). **Mastery learning: theory and practice.** New York: Holt, Rinehart & Winston.

Bloom, B. S. (1976). **Human characteristics and school learning.** New York: McGrawHill.

Boyett, J. H., & Conn, H. P. (1991). **Workplace 2000.** New Dutton.

Boyatzis, R. E., (1972). **A two factor theory of affiliation motivation.** Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

Boyatzis, R. E. (1973). The need for close relationships and the manager's job. Boston: McBer.

Boyatzis, R. E. (1982). Competence at work. In A. Stewart (Ed.), **Motivation and society.** San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R. E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance.** New York: Wiley.

Boyatzis, R. E. (1984). **Identification of skill requirements for effective job performance.** Boston: Mcber.

Boyatzis, R. E. (1989) The impact of an MBA programme on managerial abilities. **Journal of Management Development, 8,** 66-76.

Boyatzis, R. E. (in press). Developing the whole student: An MBA required course in managerial assessment and development. **Journal of Management Educatio.**

Boyatzis, R. E., & Burruss, J. A. (1977). **Validation of a competency model for alcoholism counsellors in the U. S. Navy.** Boston: McBer.

Boyatzis, R. E., Cowen, S. S. & Kolb, D. A. (1992, May). Implementing curriculum reform in higher education: Year one of the new Weatherhead MBA program. **Selections, 8** (1), 27-37.

Boyle, S. (1988). Can behavioral interviews produce results? **Guidance and Assessment Review, 4** (1), 4-6. Leicester, UK: British Phychological Society.

Bray, D. W. (1991, April 12). **Assessment center methodology in**

evaluating personal characteristics. Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference. Ontario, CA.

Buchhorn, D. (1991). **Behavioral Event Interview quantitative results.** New York: L'Oreal corporation.

Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. **Journal of Applied Psychology, 71,** 232-245.

Caldwell, D. F. (1991, April 12). **Soft skills, hard numbers: Issues in person-job/person-organization fit.** Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference. Ontario, CA.

Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. **Journal of Applied Psychology, 75,** 648-657.

Carkhuff, R. R. (1969). **Helping and human relations** (Vols. I & II). Nwe York: Holt, Rinehart & Winston.

Carkhuff, R. R. (1973). **The art of helping.** Amherst MA: Carkhuff Associates.

Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1976). **Teaching as treatment.** Amberst, MA: Human Resource Development Press.

Cascio, W. F. (1982). **Costing Human resources: The financial impact of behavior in organizations.** Boston: Kent Publishing.

Clark, R. (1983). **Family life and school achievement: why poor black children succeed or fail. Chicago:** University of Chicago Press.

Crane, D. (1972). **Invisible colleges.** Chicago: University of Chicago Press.

Cronbach, L. J., & Glesser, G. C. (1953). Assessing similarities Between profiles. **Psychological Bulletin, 50,** 456-473.

Davis, R. (1991). Vocational interests, values and preferences. In M. D. Dunnette and L. M. Hough, (Eds.), **Handbook of in-**

dustrial and organizational psychology (Vol. 2). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

deCharms, R. (1968). **Personal causation.** New York: Academic Press.

deCharms, R. (1976). **Enhancing Motivation: Change in the classroom.** New York: Irvington.

Drefus, C. (1990). **Scientists and engineers as effective managers: A study of the development of interpersonal abilities.** Unpublished dissertation, Case Western Reserve University Weatherhead School of Management, Department of Organizational Behavior, Cleveland, Ohio.

Dufetel, L. (1991, July). Job evaluation still at the frontier. **Compensation and Benefits Review.** New York: American Management Association, July-Aug. 1991, 53-67.

Fallows, J. (1985, December). The case against credentialism. **the Atlantic Monthly,** 49-67.

Fischer, K. W., Hand, H. H., & russell, S. 1984). Fhe development of abstractions in adolescence and adulthood. In M. L. Commons, et al. (Eds.), **Beyond formal operations: Late adolescent and adult cognitive development.** New York: Praeger.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. **Psychological Bulletin, 51,** 327-358.

Ghiselli, E. E. (1969). **The validity of occupational aptiude tests.** New York: Wiley.

Glaser, B., & Straus, A. (1967). **The discovery of grounded theory.** Chicago: Aldine.

Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (1991). **Handbook of industrial and organizational psychology.** Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Goleman, D. (1981, January). The new competency tests: Matching the right people to the right jobs. **Psychology Today,** 35-46.

Goodson, B., & Hess, R. (1975). **Parents as teachers of young children: An evaluative review.** Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Guion, R. M. (1991). Personnel assessment, selection and placement. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology.** Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. **Personnel Psychology, 42,** 4 (Winter), 691-726.

Hay Systems. (1988). **Strategic Management simulations.** Washington DC: Hay Systems Inc.

Heckhausen, H., & Krug, S. (1982). Motive modification. In A. Stewart (Ed.), **Motivation and society.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hofrichter, D. (1990, April 1). **Comparative competency analysis and recommendations on XYZ Executive Assesments.** Paper presented at the 1990 Annual Conference of the Human Resource Planning Society, Naples, FL.

Hofrichter, D., & Myszkowski, G. J. (1989). Developing Managers who can implement the strategy: Competency-based succession planning. In H. E. Glass (Ed.), **Hand-book of business strategy: 1898/1990 yearbook.** Boston: Warren, Gorham & Lamont.

Hogan, R. T. (1991). Personality and personality measurement. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology.** Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Howard, A. (1991). New Directions for human resources practice. In D. W. Bray (Ed.), **working with organizations and their people: A guide to human resources practice.** New York: Guilford Press.

Howard, A. (1991, April 12). **Personal characteristics for a post-industrial society.** Paper presented at the personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference. Ontario,

CA.

Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. **Journal of Applied Psychology, 75 (1),** 28-42.

Jacobs, R. (1991). **Moving up the corporate ladder: A Longitudinal study of motivation. personality and managerial success in women and men.** Doctoral dissertation, Boston University. Boston: McBer.

Jacques, E. (1989). **Requisite organization.** Arlington, VA: Cason Hall.

Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned Behavioral Description interviews versus unstructured interviews. **Journal of Applied Psychology 67,** 577-580.

Jobs for the Future. (1986). **Executive report of jobs for Connecticut's future.** Somerville, MA: Jobs for the Future.

Jobs for the Future. (1991). **Economic change and the American workforce.** Somerville, MA: Jobs for the Future.

Johnson, W. B., & Packer, A. E. (1987). **Workforce 200: Work and workers for the 2lst century,** Indianapolis: Hudson Institute.

Kane, J., & Lawler, E. (1979). Methods of peer assessment. **Psychological Bulletin, 85** (3), 555-586.

Kelner, S. P. (1991). Interpersonal motivation: Positive, cynical and anxious. **Unpublished doctoral dissertation,** Boston University.

Knowles, M. (1971). **The modern practice of adult education: Andragogy versus pedgogy.** New York: Association Press.

Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. **Journal of Personality and Social Psychology, 42,** 168-177.

Kolb, D. (1984). **Experiential learning.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kolb, D. A., & Boyatzis, R. E. (1967). Goal-setting and self-directed behavior change. **Human Relations, 23 (5),** 439-457.

Kolb, D. A., & Boyatzis, R. E. (1970). On the dynamics of the helping relationship. **Journal of Applied Behavioral Science, 6 (3),** 267-289.

Kotter, J. (1982). **The general managers.** New York: Free Press.

Kotter, J. (1985). **Power and influence.** New York: Free Press.

Lambert, C. (1990, November-December). The electronic tutor. **Harvard Magazine,** 42-51.

Landa, L. (1974). Algorithmization in Learning and instruction. Englewood Cliffs, NJ: Learning Technology Publications.

Lathaln G. P., & Locke, E. A. (1979, Autumn). Goal setting: A motivational technique which works. **Organizational Dynamics,** 68-80.

Latham, G. P., &Saari, L. M. (1979). Application of social learning theory to training supervisors through behavior modelling. **Journal of Applied Psychology, 64,** 239- 246.

Latham, G. P., & Saari, L. M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. **Journal of applied psychology, 69,** 569-573.

Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The situational interview. **Journal of Applied Psychology, 65,** 422-427.

Lawrence, P. R., & Lorsh, J. W. (1967, November-December). New management job: The integrator. **Harvard Business Review, 45 (6),** 142-151.

Lawton, G. W., & Borman, W. C. (1978). constructing stimuli with known true scores for determining validity of rating scales. **Proceedings: Sixth Annual Symposium on psychology in the Department of Defense.** Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Sciences and Leadership.

Lewin, A. Y., & Zwany, A. (1976). **Peer nominations: A model,**

literature critique, and a paradigm for research. Springfield, VA: National Technical Information Service.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). **Motivation and organizational climate.** Boston: Harvard Business School Research Press.

Livingston, J. S. (1969, July-August). Pygmalion in management. **Harvard Business Review,** 81-89.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (pp. 1328-1330). Chicago: Rand McNally.

Mager, R. F. (1982). **Troubleshooting the troubleshooting course.** Belmont, CA : David Lake Publishers.

Mahler, W. R., & Drotter, S. J. (1986). **The succession planning handbook for the chief executive.** Midland Park, NJ: Mahler Publishing.

Mansfield, R. S., McClelland, D. C., Spencer, L. M., & Santiago, J. (1987). **The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries.** Final Report: Project No. 936-5314, Entrepreneurship and small enterprise development, contract No. DAN-5314-C-00-3065-00. Washington, DC: United States Agency for International Development; Boston: McBer.

Mansfield, r. S., & Mumford, S. (1982). A competency-based approach to intercultural relations. In R. s. Mansfield (Ed.), **Advanced intercultural relations workshop design.** Boston: McBer.

Mansfield, R. S. (1982). Review of empirical studies on overseas adjustment. In R. S. Mansfield, **Advanced intercultural relations workshop.** Boston: McBer.

Mayfield, E. C. (1964). The selection interview: A re-evaluation of published research. **Personnel Psychology, 17,** 239-249.

McBer. (1986). **Entrepreneurship and small-enterprise development: Second annual report.** Washington, DC: United States Agency for International Development; Boston: McBer.

McBer. (1987). **A history of the U.S. Navy Leadership and Management Education and Training Program.** Boston: McBer.

McBer. (1981, 1991). **Interviewing for competence.** Boston: McBer.

McBer. (1991). **Managerial Style Inventory technical manual.** Boston: McBer.

McBer. (1992). **Competency-based training seminar.** Boston: McBer.

McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. **American Psychologist, 20,** 321-333.

McClelland, D. C. (1972). What is the effect of achievement motivation training in the schools? **Teachers College Record, 74,** 129-145.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist, 28,** 1-14.

McClelland, D. C. (1975). A competency model for human resource management cycle. Boston: McBer.

McClelland, D. C. (1975). **Power: The inner experience.** New York: Irvington.

McClelland, D. C. (1976). **The achieving society. New York: Irvington.**

McClelland, D. C. (1976). **A guide to job competence assessment.** Boston: McBer.

McClelland, D. c. (1978). Entrepreneurship and management in the years ahead. In C. A. Bramlette & M. H. Mecon (Eds.) **The individual and the future of organizations** (Vol. 7). Atlanta: Georgia State College of Business Administration. Also reprinted in McClelland, D. C. (1984). **Motives, Personality and society.** New york: Praeger.

McClelland, D. C. (1978). **Guide to behavioral event interviewing.** Boston: McBer.

McClelland, D. C. (1984). **Motives, Personality and society.** New

York: Praeger.

McClelland, D. C. (1989). **Human Motivation.** Cambridge, UK: Cambridge University Press.

McClelland, D. C. (in press). The knowledge testing-educational complex strikes back. **American Psychologist.**

McClelland, D. C., Atkinson J. W., Clark, R. A., & Lowell,

E. L. (1953). **The achievement motive.** New York: Appleton-Century-Crofts.

McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). The Leadership Motive pattern and long term success in management. **Journal of Applied Psychology, 67 (6),** 737-743.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976, March-April). Power: the great motivator. **Harvard Business Review.** 159-166.

McClelland, D. C., & Dailey, c. (1972). Improving officer selection for the foreign service. Boston: McBer.

McClelland, D. c., & Dailey, C. (1973). Evaluating new methods of measuring the qualities needed in superior foreign service information officers. Boston: McBer.

McCelland, D. C., Davis, W. B., Kalin, R., & Wanner, E. (1972). **The drinking man: Alcohol and human motivation.** New York: Free Press.

McClelland, D. C., & Fiske, S. T. (1974). **Report to the Executive office of Manpower Affairs on validation of a human service worker test.** Boston: McBer.

McClelland, D. C., Klemp, G. O., Jr., & Miron, D. (1977). Competency requirements of senior and mid-level positions in the Department of State. Boston: McBer.

McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? **psychological Review, 96,** 690-702.

McClelland, D. C., & winter, D. (1971). **Motivating economic achievement.** New York: Free Press.

McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1978). Thematic analysis: An empirically derived measure of the effects of liberal arts education. **Journal of Educational Psychology, 79 (1),** 8-16.

McGraw, K. L., & Harbison-Briggs, K. H. (1989). **Knowledge Acquisition: Principles and Guidelines.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Meyer, Herbert H., Kay, Emanuel, & French, John R. P. Jr. (1964). Split roles in performance appraisal. **Harvard Business Review 43:** 124-29.

Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. **Psychological Review, 63,** 81-97.

Miron, D. & McClelland, D. C. (1979). The effects of achievement motivation training on small business. **California Management Review, 1979, 21 (4),** 13-28.

Mischel,W. (1968). **Personality and Assessment.** New York: Wiley.

Mitchell, J. v. (1985). **The Ninth Mental Measurements Yearbook,** Vols. I and II. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). **Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press.

Murlis, H., & Fitt, D. (1991, May). Job evaluation in a changing world. **Personnel Management.**

Murlis, H. & Fitt, D. (1991). Evaluating skills, competencies and jobs. London: Hay management Consultants.

Naisbitt, J., & Aburdene, D. (1985). **Re-inventing the Corporation.** New York: Warner Books.

Nowlen, P. M. (1988). **A new approach to continuing education for business and the professions: The performance model.** New York: Macmillan.

O'Malley, M. (1991). Integrating competencies into compensation planning and salary administration. Stamford, CT: Hay Management Consultants.

Opren, C. (1985). Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews: A comparative study. **Journal of Applied Psychology, 70,** 774-776.

Orr, J. M., Mercer, M., & Sackett, P. R. (1989). The role of Prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. **Journal of Applied Psychology, 74,** 34-40.

Page, R. C. (1991). **Job-person similarity.** Minneapolis, MN: Hay Management Consultants.

Page, R. C., & DePuga, I. S. (1992, May 2). **Development and cross-cultural applications of a Competency Assessment Questionnaire.** Paper presented at the Seventh Annual conference for Industrial and Organizational Psychology, Montreal, Quebec.

Page, R. C., & Van De Voort, D. M. (1989). Job analysis and HR planning. In W. Cascio (Ed.), **Human resource planning, employment and placement.** Washington, DC: BNA Books.

Pelz, D. C., & Andrews, F. M. (1976). **Scientists in organizations.** Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.

Pennington, H., Austin, J., & Flynn, E. (1991). Creating a Market in education and training: The case of missing demand. Somerville, MA: Jobs for the Future.

Perkins, D. N. (1981). **The mind's best work.** Cambridge, MA: Harvard University Press.

Perkins, D. N. (1981). **The mind's best work.** Cambridge, MA: Harvard University Press.

Perkins, D. N. (1986). **Knowledge as design.** Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Piaget, J. (1965). **The child's conception of the world.** Totowa, NJ: Littlefield, Adams.

Piotrowski, Z. A., & Rock, M. (1963). **The Perceptanalytic Executive Scale.** New York: Grune & Stratton.

A Plan to rate B-schools by testing students. (1979, November 19). **Business Week,** 171-174.

Primoff, E. (1973). **How to prepare and conduct job element examinations.** Washington, DC: U.S. Civil Service Commission.

Raven, J. (1977). **Education, values and society: The objectives of education and the nature and development of competence.** London: H. K. Lewis; New York: The Psychological Corp.

Raven, J. (1981). The most important problem in education is to come to terms with values. **Oxford Review of Education, 7 (3),** 253-272.

Raven, J. (1987, Fall). Values, diversity and cognitive development. **Teachers College Record, 89,** 21-38.

Rich, D. (1988). Megaskills. Boston: Houghton Mifflin.

Rondina, P. (1988, October 27-28). **Impact of Competency-based recruiting techniques on dropout rates in sales training programs.** Paper presented at the McBer 25th Anniversary Symposium. Boston: McBer.

Rosenthal, R. (1973). Estimating effective reliabilities in studies that employ judges' ratings. **Journal of Clinical Psychology, 29,** 1-4.

Rosenthal, R. (Ed.). (1979). Skill in non-verbal communication. Cambridge, MA: Oelgeschlager.

Rosenthal, R., Archer, D., Koivunmaki, J. H., DiMatteo, M. r., & Rogers, P. (1974, January). **Assessing sensitivity to nonverbal communications: The PONS test. Division 8 Newsletter.** Washington DC: American Psychological Association.

Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). **Pygmalion in the classroom.** New york: Holt, Rinehart & Winston.

Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS). (1991). **What work requires of scholls: A SCANS report for**

America 2000. Washington, DC: U.S. Department of Labor.

Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANs). (1991). **Skills and tasks for jobs: A SCANS report for America 2000.** Washington, DC: U.S. Department of Labor.

Seligman, M. (1991). **Learned optimism.** New York: Knopf.

Shapero, A. (1989). **Managing professional people: Understanding creative performance.** New York: Free Press.

Siegel, S. (1956). **Nonparametric statistics for the behavioral sciences.** New York: McGraw-Hill.

Sloan, S., & Spencer, L. M. (1991, February 28). **Participant survey results: Hay Salesforce Effectiveness Seminar.** Atlanta: Hay Management Consultants.

Smith, M. (1988). Calculating the Sterling value of selection. **Guidance and Assessment Review, 4** (1). Leicester, UK: British Psychological Society.

Spangler, W. D. (1992). The validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses, **Psychological Bulletin, 112 (1),** 140-154.

Spencer, L. M. (1978, April). the Navy Leadership and Management Training Program: A competency-based approach. **Proceedings for the Sixth Symposium: Psychology in the Department of Defense,** colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Sciences and Leadership.

Spencer, L. M. (1983). **Soft skill competencies.** Edinburgh: Scottish Council for Research in Education.

Spencer, L. M. (1986, April 1). **An update on achievement motivation theory and entrepreneurship.** Paper presented at the Seminaire Entrepreneurship, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, L'Universite de Montreal, Boston: McBer.

Spencer, L. M. (1986). **Calculating human resource costs and benefits.** New York: Wiley.

Spencer, L. M. (1989). Stimulating innovation and en-

trepreneurship in mature organizations. Boston: McBer.

Spencer, L. M. (1991). Job competency assessment. In H. Glass (Ed.), **Handbook of business strategy.** Boston: Warren, Gorham & Lambert.

Spencer, L. M. McClelland, D. C., & Spencer S. M. (1990, August). **A history and state of the art of job competency assessment methods.** Paper presented at the American Psychological Association Annual conference, Boston: McBer.

Sternberg, R. J. (1986). **Intelligence applied.** San Diego: Harcourt, Brace Jovanovich.

Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (Eds.) **Practical intelligence.** Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Stewart, A. (Ed.) (1982). **Motivation and society.** San Francisco: Jossey-Bass.

Straus, A., & Corbin, J. (1990). **Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.** Newbury Park, CA: Sage.

Streufert, S., & Swezey, R. (1986). **Complexity, managers and organizations.** New York: Academic Press.

Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. (1978). **Federal Register, 43 (166),** 38290-38309.

Varga, K. (1977). Who gains from achievement motivation training? **Vikalpa: the Journal for Decision Makers.** Ahmedabad, India: Indian Institute of Management, 2, 187-200.

Wiley, R. (1990). MIS managerial and technical jobs: Measured competency differences. Boston: Hay Management Consultants.

Winter, D. G. (1973). **The power motive.** New York: free Press.

Winter, D. G., & Healy, J. M. (1982). **An integrated system for scoring motives in running text: Reliability, validity, and convergence.** Paper presented at the American Psychological Association, Los Angeles, 1981. Department of Psycholgy, Wesleyan University.

Winter, D. G., & McClelland, D. C. (1978). Thematic analysis: An empirically derived measure of the effects of liberal arts education, **Journal of Educational Psychology, 70, (I),** 8-16.

Winter, D. G., McClelland, D. C., & Stewart, A. J. (1981). **A new case for the liberal arts.** San Francisco: Jossey-Bass, pp. 32-35.

Zullow, H. M., Oettingen, G., Peterson, C., & Seligman, M. E. (1988). Peterson, C., & Seligman, M. E. (1988). Pessimistic explanatory style in the historical record. **American Psychologist, 43 (9),** 673-682.

المترجم فى سطور :

**** الأستاذ أشرف فضيل عبدالمجيد جمعه .**

- من مواليد القاهرة بجمهورية مصر العربية ، عام ١٩٤٩م .

**** المؤهل العلمى :**

- ماجستير إدارة صناعية من جامعة نورثرن إلينويز بالولايات المتحدة الأمريكية .

**** الوظيفة الحالية :**

- مستشار تطوير موارد بشرية بشركة أشرقت للتنمية الإدارية .

**** الأنشطة العلمية :**

- عقد العديد من الدراسات الميدانية والبحوث المكتبية فى مجال تطوير الموارد البشرية .
- ساهم فى العديد من المؤتمرات المتخصصة ، وقدم العديد من الدورات التدريبية الإدارية فى العالم العربى .
- ألف العديد من الأدلة التدريبية وأوراق العمل فى مجالات السلوك والإدارة .
- حاصل على ترخيص خاص من شركة هلى الإنجليزية لعقد المقابلات السلوكية وترميزها وبناء نماذج الجدارة .

مراجع الترجمة فى سطور :

- الدكتور على الهاشمى ردَاوى .
- من مواليد قفصة بتونس

** المؤهل العلمى :

- الدكتوراه فى اللسانيات التطبيقية من جامعة إنديانا بلومنجتن بالولايات المتحدة الأمريكية ١٩٨٨م .

** الوظيفة الحالية :

- أستاذ مساعد بمعهد الإدارة العامة بالرياض .

** الأنشطة العلمية :

- صدرت له عدة مقالات فى بعض المجلات والجرائد العربية .
- صدرت له مجموعة قصائد باللغة الإنجليزية فى دوريات وجرائد عربية وإنجليزية .

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
مركز الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٠هـ

هذا الكتاب :

تركز فصول هذا الكتاب على الجدارة فى العمل من حيث تعريفها، وتحديد أهم معاييرها وقياساتها فى مجال إدارة الموارد البشرية من حيث : التعيين ، والتقييم ، والاختيار ، والتخطيط المتتابع ، والمسار الوظيفى ، وإدارة الأداء والتدريب والتطوير ، وتحديد الأجر المبنى على أساس تقييم الجدارة فى العمل . كما يحدد الكتاب كيفية إجراء اختبارات الجدارة ، وتقييم أداء العاملين فى مجال المبيعات والخدمات ، وفى مؤسسات القطاع العام من مدنية وعسكرية وغيرها مثل المؤسسات الدينية .

ويهدف مؤلفا هذا الكتاب - من خلال أجزائه الخمسة - إلى توفير هذه الدراسة الوافية ، ليس للمهنيين والإداريين والأكاديميين وخبراء ومديرى الموارد البشرية فحسب ، بل أيضًا لجمهور القراء من ذوى الميول للمعارف العامة ، مع الحرص على تزويد جميع فصول الكتاب بالمراجع التى تحيط القارئ المتخصص بما كتب فى هذا المجال الحيوى .

أيضًا فهذا الكتاب يحتوى على مؤشرات مستقبلية لما ستكون عليه الجدارة فى العمل ، وذلك فى ظل عولمة وتنوع بعض الأنشطة الإنسانية الحيوية من إعلامية واقتصادية وخلافها .

السعر ٣٨ ريالاً

ردمك : ٤-٠٥٠-١٤-٩٩٦٠

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
مركز الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٠هـ